

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación para Kruger. Auditoría, Campaña  
Interna y Campaña Externa  
Proyecto Integrador**

**Geovanna Michelle Núñez Cuadrado**

**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 Kruger. Auditoría, Campaña Interna y  
Campaña Externa.**

**Geovanna Michelle Núñez Cuadrado**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

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: Geovanna Michelle Núñez Cuadrado

Código: 00112465

Cédula de Identidad: 0604524389

Lugar y fecha: Quito, mayo de

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero agradecer a mis padres Marcelo y María Elena por todo su esfuerzo y apoyo brindado durante esta etapa de mi vida; sin ellos nada de esto hubiera sido posible. Agradezco también a mi persona incondicional, Juliano Oleas. Por su tiempo y paciencia para escuchar cada una de mis ideas y por todo el cariño entregado. Asimismo, agradezco a Fernanda Paredes porque más que una profesora se convirtió en una gran amiga y consejera incondicional. Gracias por siempre creer en mí y en cada pequeña cosa que hice.

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende mostrar las bases teóricas de la comunicación organizacional y sus elementos, tales como públicos, identidad, reputación, cultura, imagen, comunicación interna y externa, dirección de comunicación, relaciones públicas, lobbying, responsabilidad social y comunicación en crisis. A través de esta investigación teórica se plantearán estrategias comunicacionales en base a un análisis de una auditoría para mejorar la comunicación interna y externa de Kruger Corporation.

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, públicos, estrategias, auditoría, comunicación interna.

## ABSTRACT

This paper aims to show the theoretical bases of organizational communication and its elements, such as public, identity, reputation, culture, image, internal and external communication, communication direction, public relations, lobbying, social responsibility and crisis communication. Through this theoretical research will be presented communication strategies based on an analysis of an audit to improve the internal and external communication of Kruger Corporation.

*Key words:* organizational communication, public, strategies, internal and external communication.

## TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE CALIFICACIÓN .....	2
DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	2
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA KRUGER. AUDITORÍA, CAMPAÑA INTERNA Y CAMPAÑA EXTERNA.....	2
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
COMUNICACIÓN.....	13
COMUNICACIÓN VERBAL.....	16
COMUNICACIÓN ESCRITA .....	17
COMUNICACIÓN NO VERBAL .....	19
COMUNICACIÓN VS INFORMACIÓN .....	21
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	22
IDENTIDAD CORPORATIVA .....	24
<i>Identidad verbal</i> .....	27
<i>Identidad visual</i> .....	27
<i>Identidad cultural</i> .....	27
<i>Identidad objetual</i> .....	28
<i>Identidad ambiental</i> .....	28
RASGOS CULTURALES.....	29
RASGOS FÍSICOS .....	33
IMAGEN .....	34
REPUTACIÓN .....	36
COMUNICACIÓN INTERNA .....	41
MODELOS DE COMUNICACIÓN .....	42
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	43
COMUNICACIÓN EXTERNA .....	46
PATROCINIO Y MECENAZGO.....	47
RELACIONES PÚBLICAS.....	47
COMUNICACIÓN EN CRISIS .....	48
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA A KRUGER CORPORATION.....</b>	<b>52</b>
PRE DIAGNÓSTICO.....	52
HISTORIA .....	52
MISIÓN .....	53
VISIÓN .....	53
VALORES .....	53
FILOSOFÍA.....	54
<i>PENSAMOS CON EL CORAZÓN</i> .....	55
<i>MODELO HAPPINESS</i> .....	55
POLÍTICAS KRUGER .....	55
COMPORTAMIENTOS .....	57
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL .....	59
ORGANIGRAMA.....	60

MAPA DE PÚBLICOS.....	60
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN .....	62
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	68
SISTEMA DE AUDITORÍA .....	69
OBJETIVOS GENERALES .....	69
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	69
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	70
DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	70
ANÁLISIS DE RESULTADOS - CUANTITATIVO.....	71
ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS.....	78
TALENTO HUMANO .....	78
MARKETING.....	79
CONCLUSIONES.....	80
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>82</b>
PROBLEMAS COMUNICACIONALES .....	82
CONCEPTO .....	83
SLOGAN .....	83
OBJETIVO GENERAL .....	83
CAMPAÑA 1: “KRUGER CONEXIONES GLOBALES” .....	83
CAMPAÑA 2: “KRUGER CONEXIONES ENTRETENIDAS” .....	85
CAMPAÑA 3: “KRUGER CONEXIONES NORMADAS” .....	88
CAMPAÑA 4: “KRUGER CONEXIONES NÍTIDAS” .....	90
CRONOGRAMA .....	91
PRESUPUESTO .....	92
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA .....</b>	<b>94</b>
INVESTIGACIÓN .....	94
CONCEPTO DE CAMPAÑA.....	95
SLOGAN .....	95
OBJETIVO GENERAL .....	95
CAMPAÑA 1: “ALIADOS POR LA COMUNIDAD” .....	95
CAMPAÑA 2: EL FUTURO ES AHORA.....	99
CAMPAÑA 3: VOCEROS DE CALIDAD .....	101
CAMPAÑA 4: PERSONAJES ILUSTRES.....	104
CAMPAÑA 5: K-MALEÓN SOCIAL .....	106
CRONOGRAMA .....	109
PRESUPUESTO .....	109
GUÍA DE MEDIOS .....	110
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARACIÓN ENTRE COMUNICACIONES. (ELIAS Y MASCARAY, S.F.).....	24
TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE IMAGEN Y REPUTACIÓN. (CUSOT, 2015).....	41
TABLA 3: TABLA DE RELACIÓN PÚBLICOS INTERNOS. (ELABORACIÓN PROPIA).....	61
TABLA 4: HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES .....	67
TABLA 5: UNIVERSO Y MUESTRA PARA ENCUESTAS .....	71
TABLA 6: RESULTADOS DE SATISFACCIÓN PROGRAMAS HAPPINESS. (ELABORACIÓN PROPIA).....	72
TABLA 7: RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE EVENTOS HAPPINESS. (ELABORACIÓN PROPIA).....	73
TABLA 8: CALIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS - DEPARTAMENTAL. (ELABORACIÓN PROPIA).....	78
TABLA 9: CRONOGRAMA CAMPAÑAS INTERNAS. ....	92
TABLA 10: PRESUPUESTO CAMPAÑAS INTERNAS.....	93
TABLA 11: CRONOGRAMA CAMPAÑAS EXTERNAS. ....	109
TABLA 12: PRESUPUESTO CAMPAÑAS EXTERNAS .....	109
TABLA 13: GUÍA DE MEDIOS.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 1: ESQUEMA DE INTERCAMBIO DE COMUNICACIÓN. (COSTA, 2010).....	16
GRÁFICO 2: DIFERENCIAS ENTRE COMUNICACIÓN ORAL Y COMUNICACIÓN ESCRITA. (CHÁVEZ, 1993).	19
GRÁFICO 3: EJEMPLO DE FLUJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (GOLDHABER, 1984).....	23
GRÁFICO 4: DIVISIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA. (PAREDES, 2015) .....	29
GRÁFICO 5: FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA. (RITTER, 2008).....	32
GRÁFICO 6: DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN. (VILLAFANE, 2004, PG.34) .....	39
GRÁFICO 7: ESQUEMA MANEJO DE CRISIS. (SILVA, 2013, PG.34) .....	51
GRÁFICO 8: ORGANIGRAMA. (KRUGER CORPORATION) .....	60
GRÁFICO 9: MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS KRUGER. (ELABORACIÓN PROPIA).....	61
GRÁFICO 10: CONOCIMIENTO DE LOS VALORES - GENERAL. ....	71
GRÁFICO 11: RESULTADOS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN - GENERAL. (ELABORACIÓN PROPIA) .....	74
GRÁFICO 12: RESULTADOS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN - DEPARTAMENTAL. (ELABORACIÓN PROPIA) .....	74
GRÁFICO 13: RESULTADOS CANALES DE COMUNICACIÓN - DEPARTAMENTAL. (ELABORACIÓN PROPIA) .....	76
GRÁFICO 14: RESULTADOS SUGERENCIAS. (ELABORACIÓN PROPIA) .....	77
GRÁFICO 15: RESULTADOS SUGERENCIAS - DEPARTAMENTAL. (ELABORACIÓN PROPIA).....	77
GRÁFICO 16: MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS.....	94

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día la comunicación ha pasado a ser una herramienta fundamental dentro del ámbito empresarial. Por medio del estudio de un marco teórico comunicacional se pretende demostrar y comprender como funciona la comunicación organizacional. Asimismo, a través de la aplicación de una auditoría comunicacional se busca demostrar a los directivos de la empresa la importancia de un análisis constante de la comunicación y clima laboral. Por medio del aprendizaje de estos conocimientos se quiere comprobar los beneficios y oportunidades que ofrece implementar una estrategia comunicacional a la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un aspecto que está presente en el día a día de una persona. Es esto lo que le permite dirigirse, expresarse y transmitir ideas o pensamientos hacia otras personas. Hoy en día la comunicación va más allá que eso, puesto que se ha convertido en una herramienta indispensable para el manejo de las organizaciones. Anteriormente se creía que la comunicación no cumplía un papel importante en las empresas, pero cada vez son más las empresas que adjuntan esta herramienta a sus procesos diarios. Por medio de la comunicación se pueden generar muchos beneficios tanto interna como externamente para la empresa. Hay que tomar en cuenta que a través de la comunicación se podrá demostrar lo que es la esencia, su cultura, su imagen y su identidad. Porque sin comunicación de que otra manera podría una empresa transmitir sus servicios y cultura hacia los demás. La comunicación organizacional permite llegar primeramente a los colaboradores para recalcar que ellos son organismo importante dentro de la empresa y, por otro lado, a los clientes para transmitir que la organización existe gracias a ellos. La comunicación organizacional es de suma importancia, ya que por medio de auditorías e investigación se puede realizar un análisis de cómo la misma está funcionando en las empresas y así buscar la mejor manera de mejorarla o reforzarla.

## MARCO TEÓRICO

La comunicación es un proceso que está presente diariamente en la vida de las personas. Si no fuera por ella no habría manera de transmitir toda la información existente en el mundo y sobre todo las personas no podrían expresarse con otros de su misma especie. Hoy en día la comunicación va más allá de eso, especialmente en el ámbito empresarial. Poco a poco las organizaciones se dieron cuenta que mantener una comunicación eficaz era el primer paso para llevar al éxito a sus negocios. Debido a eso, aparecen estas grandes ramas de la gran ciencia comunicacional como la comunicación organizacional, identidad corporativa, comunicación interna, comunicación externa, comunicación en crisis, entre otras; las cuales presentan funciones específicas que permiten que se produzca un flujo comunicacional favorable para todos. Por lo mismo, es de suma importancia conocer de qué se trata cada una de estas herramientas, ya que implica desde una comunicación para el público interno y externo hasta una comunicación usada en casos de crisis. Definitivamente, estas comunicaciones les han dado una nueva imagen a las empresas, creando así un medio por el cual dirigirse a cada individuo relacionado con la organización.

### **Comunicación**

La comunicación es una herramienta incondicional para las relaciones personales, grupales, profesionales, sociales, etc., ya que las mismas no se dieran si no existiera una comunicación de por medio. “Los diversos modos en que los seres humanos intercambiamos ideas, desde la señal, el gesto o la imagen, hasta la palabra hablada o escrita —todos los signos, símbolos y medios por los cuales transmitimos significados y valores a otros seres humanos—, constituyen lo que llamamos formas de expresión.” (Paoli, 1985:67) Si se dirigen a la parte más teórica y se pregunta ¿qué es la comunicación? Probablemente la respuesta de un individuo

va diferir completamente de la de otro individuo. Precisamente, no hay una definición que esté determinada, pero existen algunas que son usadas constantemente cuando de comunicación se habla. Entre estos conceptos se ubican los siguientes:

- La capacidad que tiene todo ser humano de relacionarse con su entorno.
- El intercambio de ideas o pensamientos entre dos o más persona.
- Una manera de entrar en contacto con los demás; sin ella no existirían las relaciones humanas.
- Un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a uno o varios públicos.
- Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos. (Diez, 2011, pg. 7-8)

Es relevante que, cualquiera sea la definición usada, incluya en la misma un emisor, receptor y mensaje que son los elementos más básicos e indispensables para que se dé una comunicación. Para entenderlo mejor el emisor es el que envía el mensaje; el mensaje lo que se comunica; y el receptor el que recibe el mensaje (Fonseca et al, 2011, pg.6) Cada uno de estos puntos se relacionará a través de tres operaciones que son: la emisión, transmisión y recepción, en las que cada uno de los actores va tomando su puesto para ir desarrollando una comunicación eficaz. Adicional a estos tres principales elementos también hay otros que los complementan para realizar todo el proceso comunicacional. La fuente es el origen del mensaje puede ser una persona, grupo o institución (no hay que confundirla con el emisor); el canal es el medio por el cual se envía el mensaje; el contexto es el ambiente físico en el que se desarrolla

la comunicación; la codificación es la construcción de ideas por parte del emisor para expresar el mensaje; el ruido se refiere a los problemas que pueden darse en el proceso y que impiden la efectividad de la comunicación; la decodificación como su contrario es la interpretación del mensaje por parte del receptor y por último, la retroalimentación es el mensaje de respuesta enviado por el receptor. (Fonseca et al, 2011, pg.6) Es importante recordad que no todas las comunicaciones cumplirán con todos estos elementos y eso no significa que la comunicación sea mala.

Entrando a la parte más científica de la comunicación, hay que recordar que la misma emerge de la fusión de tres doctrinas. Uno de estos principios es lo que ahora se conoce como teoría general de sistemas y anteriormente llamada cibernética que busca “hacer inteligible la representación de mundo de los fenómenos humanos por medio de esquemas o conjuntos de grafos” (Costa, 2010, pg.30). Segundo, la noción de información pretende “medir la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los elementos de la red” (Costa, 2010, pg.31). Por último, la teoría del *feedback* que busca “devolver una respuesta o retroalimentación que resulta de un análisis de ecuaciones diferenciales” (Costa, 2010, pg.31) Tomando en cuenta todo esto se presenta el esquema clásico de Shannon pero mejorado por Joan Costa, en el cual el emisor envía un mensaje que llega al receptor, quien envía otro mensaje como respuesta.

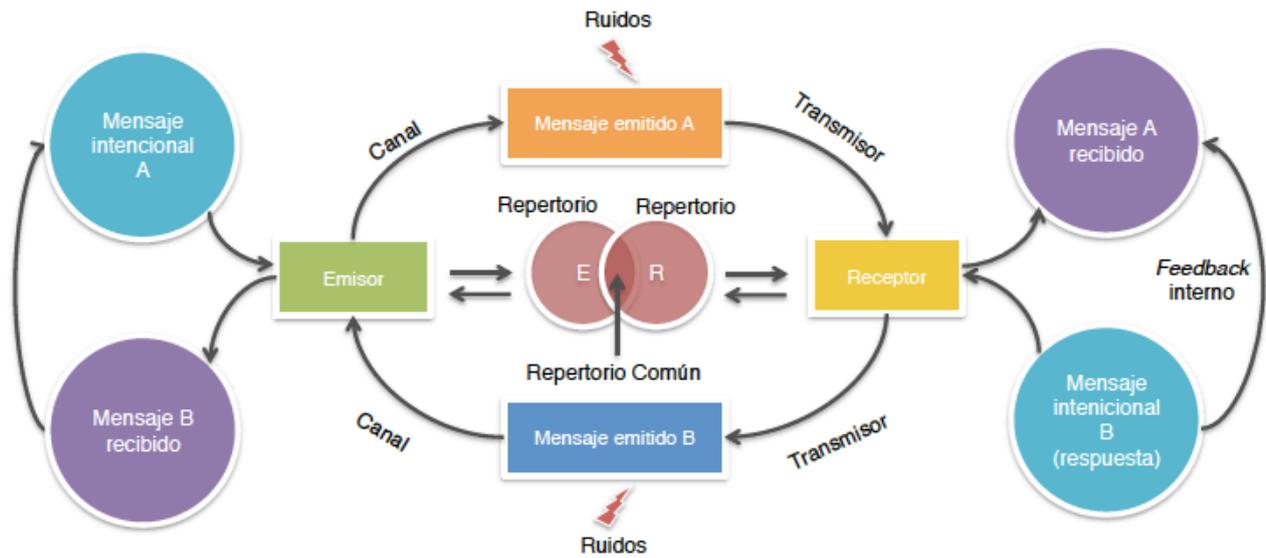


Gráfico 1: Esquema de intercambio de comunicación. (Costa, 2010)

En cada momento de la vida se emplea la comunicación, sea esta oral, escrita o verbal. Y si se ponen a pensar, ¿qué sería de la vida sin ella? Como se podrían expresar cuando tienen hambre, frío o calor, sueño, les duele algo, están felices, etc. Realmente no habría manera de manifestar todos estos sentimientos, sensaciones, dolencias y más.

## Comunicación verbal

Cuando una persona tiene el propósito de comunicarse, logra hacerlo mediante varios tipos de comunicación, pero el más usado es el verbal. Desde niños se aprenden hablar y eso es lo que permite a las personas expresarse con sus círculos sociales, familiares y de trabajo. “La comunicación oral está ligada a un tiempo, es siempre dinámica en un continuo ir y venir” (Fonseca et al, 2011, pg.13) Normalmente, esta es la manera en que la gente interactúa, hablando y escuchando. Una cualidad de la comunicación oral es que tiene la capacidad de utilizar la voz y la entonación de la misma, lo que permite una mejor comprensión del mensaje. Igualmente, una característica única de la comunicación oral es que esta siempre está apoyada

por la comunicación no verbal (gesto, expresiones, posturas, etc.) lo cual ayuda a reforzar la misma. (Castro, 2013, pg.6) Sin embargo, hay algunos puntos en contra de la comunicación verbal ya que “cometemos muchos errores; usamos vocabulario con significados y pronunciación incorrectos; decimos frases incompletas; usamos repeticiones, redundancias, etcétera; sin embargo, para el escucha muchos de ellos pasan inadvertidos, por la rapidez o naturalidad del habla.” (Fonseca et al, 2011, pg.13) Cuando una persona se comunica oralmente intenta conseguir lo siguiente:

- Informar con exactitud lo que quiere decir o comunicar.
- Decirlo adecuadamente para que el destinatario, agente o receptor lo acepte y comprenda.
- Expresar lo que realmente se pretende comunicar.
- Conseguir que el oyente lo asimile como suyo.

(Castro, 2013, pg.8)

Para lograr estos objetivos se necesitan ciertas herramientas y conceptos. Tener ideas concretas es lo principal, siempre hay que pensar en el receptor y tratar de expresar las ideas de la manera más simple y clara posible, sobre todo sin dar ningún rodeo; para lo mismo es esencial estar seguros de lo que se quiere decir exactamente. Otro aspecto que hay que tener en cuenta es mantener un todo adecuado, todo dependiendo del público al que se dirige. Por último, hay que tener siempre en mente que la meta de la comunicación es ser comprendidos y si no se logra eso todo el esfuerzo sería en vano. (Castro, 2013, pg.9-11) Asimismo, la comunicación oral posee varias cualidades que son: coherencia, claridad, concisión, sencillez, y naturalidad si se cumplen todos estos aspectos se podrá asegurar una comunicación eficaz. (Castro, 2013, pg.12-15)

## **Comunicación escrita**

Por otro lado, también está la comunicación escrita que es la que se aprende en una edad determinada. “La comunicación escrita está ligada a un tiempo y espacio, es más estática, y permanece.” (Fonseca et al, 2011, pg.13) La misma presenta mayor estructura y tiene que ser desarrollada con mucho cuidado. “En el lenguaje escrito debemos ceñirnos lo más estrictamente que podamos a las convenciones gramaticales, morfosintácticas y semánticas, puesto que el interlocutor (agente) no se encuentra allí para cuestionar, preguntar, inquirir e incluso refutar lo que decimos.” (Castro, 2013, pg.6) Por estas razones la comunicación escrita es más compleja, pues la persona tiene primeramente que aprender a realizarla y después poco a poco ir aprendiendo las reglas necesarias para una buena escritura.

Escribir bien es cuestión de práctica, ya que una persona que está constantemente en el ámbito de la escritura se dará cuenta que cada día puede aprender algo nuevo y sobre todo fortalecer su vocabulario. Mientras más grande la persona su vocabulario será más rico y complejo en comparación a un niño. Una gran ventaja de la comunicación escrita es que “permanece en el tiempo y el lector puede leer o “escuchar” al autor cuantas veces quiera.” (Fonseca et al, 2011, pg.13) En contraste con la comunicación oral, en la escrita se trata de evitar siempre cualquier error, ya sea sintáctico u ortográfico. Además, es más fácil notar las fallas de la persona a través de un lenguaje escrito. A continuación, se presenta un cuadro de comparación de lo que es la comunicación oral y escrita elaborado por Chávez (1993, pg.104) y citado por Fonseca en su libro:

COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
Es espontánea	Es más reflexiva o razonada
Se rectifica	No lo admite (se tiene que hacer un nuevo texto)
Utiliza modismos, dichos, etcétera	Los utiliza sólo en la literatura
Hay acción corporal	No la hay (utilizamos signos)
Se repiten palabras	Se evitan repeticiones y redundancias
Es casi siempre informal	Se seleccionan el lenguaje y la forma
Es dinámica	Se hace estática o dinámica
Se amplía con explicaciones	Debe ser precisa y concisa
Rompe la sintaxis	Se cuida la sintaxis; se estructura
Utiliza nuevos significados	Se evitan en textos formales

Gráfico 2: Diferencias entre comunicación oral y comunicación escrita. (Chávez, 1993)

## Comunicación no verbal

Por lo general cuando se habla de comunicación se menciona la oral o la escrita, mientras que la no verbal es dejada de lado. Sin embargo, cada vez se ha tornado más relevante ya que se encuentra muy activa en la vida diaria y esto implica que de la misma manera en el entorno empresarial. Esta comunicación más conocida como lenguaje del cuerpo se refiere a todos esos gestos, posturas, miradas, respiración, etc., que son usados para expresar algo. “La comunicación no verbal incluye todo aquello que transmite o lleva algún significado no expresado por medio de palabras, como los movimientos del cuerpo, la voz, los objetos, el tiempo y la distancia” (Ehninger, Monroe y Gronbeck, 1978:225). Por ejemplo, cuando una persona está nerviosa es más fácil detectarlo por su lenguaje no verbal, ya que probablemente comienza a sudar, juega con las manos, desvía la mirada a todas partes, presenta algún tic.

A pesar de que se han realizado varias investigaciones en este tema aún no se sabe con certeza la gran cantidad de información que llegar a aportar y lo mucho que puede comunicar si se aprende a detectar y traducir de manera acertada todas estas expresiones. “La psicología de la comunicación nos dice que entre el 50% y el 70% de los mensajes que emitimos o

recibimos en la vida diaria son no verbales, y que sólo una parte podemos controlarla voluntariamente” (Pont, 2015, pg.11-12) Un ejemplo muy claro de esto es los tics nerviosos que suelen tener las personas y que aparecen repentinamente e inconscientemente en ellos. Por lo mismo, es importante conocer el lenguaje verbal de cada uno e intentar reconocer el de las demás personas para que así no ocurran malos entendidos.

La comunicación no verbal está formada por varios componentes que puede ser usados conjuntamente en una comunicación o de la manera en que se requiera.

- El contacto visual: Esta es una de las habilidades física más importantes en el ser humano, pues demuestran respeto e interés al momento de entablar una conversación con otra persona. “Para un buen comunicador, esta habilidad no sólo consiste en hacer contacto visual con el receptor, sino que por medio de la mirada debe reflejar entusiasmo, naturalidad y convicción de ideas, pues ver con seguridad a los demás denota verdad e inspira confianza” (Fonseca et al, 2011, pg.44) Dentro de este aspecto hay ciertos errores que se debe tratar de evitar como dejar vagar la mirada, parpadear lentamente, mantener el contacto visual menos de 5 segundos, ver a las cámaras y no a las personas, concentrar el contacto visual en un solo sitio.
- Postura y movimientos: Esto se refiere a la posición física del cuerpo, lo cual tienen gran influencia en la percepción que se crea en las demás personas. “El comunicador, para ser eficaz en este aspecto, debe aprender a pararse erguido y moverse con naturalidad” (Fonseca et al, 2011, pg.45) Para este aspecto igualmente existen algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta como mantenerse erguido con naturalidad, no descuidar la parte inferior del cuerpo, moverse sin exageración, usar un estilo propio, dar significado y congruencia a los movimientos y observarse.
- Los gestos y las expresiones faciales: Estos componentes crean gran impacto al momento que una persona está hablando. Es donde el comunicador debe tratar de

- desarrollar más habilidad para poder expresar su mensaje efectivamente. Igualmente, hay varias recomendaciones que se deben tomar en cuenta como tener vitalidad y reflejar energía, conocer sus gestos nerviosos, no exagerar, mantener una expresión cordial y sonreír, no sonreír falsamente.
- Desplazamiento y distancia del lugar: La manera en que la persona se desplaza es muy tomada en cuenta sobre todo cuando se está dirigiendo a un público grande. Es igualmente una técnica para mantener la atención de los espectadores. Asimismo, cuando solo se está manteniendo una conversación cara a cara entre dos personas la distancia que se mantiene puede significar mucho. “La distancia que mantiene con los receptores surten efectos que pueden ser benéficos o perjudiciales para la recepción del mensaje” (Fonseca et al, 2011, pg.47) En cuanto a la distancia los expertos presentan varios tipos: distancia íntima, distancia personal, distancia social y distancia pública. De la misma manera, haciendo referencia al desplazamiento se muestra los siguiente: en auditorios o lugares rectangulares, no olvide los extremos; en auditorios o lugares cuadrados, siga la regla de los 180° grados; en lugares o espacios circulares, siga la regla de los 360° grados.

(Fonseca et al, 2011, pg.45-47)

## **Comunicación vs Información**

Los términos comunicación e información se han visto confundidos constantemente, puesto que muchas personas los usan como sinónimos cuando en realidad no lo son. Transmitir información es una tarea bastante sencilla, pero a pesar de eso la gente se queja constantemente de que no existe una buena comunicación y justamente porque confunden las dos ideas. (Diez, 2011, pg.2) Los dos términos tienen diferentes definiciones “el primero, (comunicatio) significa comunicar, compartir, participar o poner en común; el segundo, (informatio) que en

su origen quería decir imagen, llega hasta nuestros días con el significado de dato” (Diez, 2011, pg.3) La comunicación implica establecimiento de relaciones, mientras que la información solo es transmitir algo a alguien. Hay una pequeña palabra que diferencia a los términos, la cual es conocida como feedback que denota la respuesta del receptor al mensaje.

## **Comunicación organizacional**

El auge de la comunicación en las organizaciones como herramienta para llegar al éxito empresarial se ha vuelto indiscutible. Hoy en día los directivos de las empresas saben que es necesario contar con un departamento de comunicación para asegurar un buen desempeño y lograr los objetivos planteados. Así el producto o servicio que se ofrezca sea magnífico, esto no será suficiente si no se maneja una buena estrategia comunicacional. Pero estas estrategias comunicacionales no solo van dirigidas para los clientes sino también para todo el público de la organización (interno) De acuerdo a Antonio Lucas Marín, “el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos empresariales” (1997)

La comunicación empresarial es vista como un nexo entre la comunicación interna y la externa. Esto se debe a que los beneficios de la misma van dirigidos tanto al público interno y externo. “La comunicación organizacional en su totalidad es la que no solo persigue la venta de un producto, ni la notoriedad a través de una acción concreta, sino el conocimiento global de la empresa por sus públicos y la construcción de su imagen a partir de su identidad.” (Paredes, 2015) Para Andrade “La comunicación organizacional es como la totalidad de mensajes que se intercambia entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno” (2005) Según Goldhaber la comunicación empresarial es “el flujo de mensajes al interior de una red de relaciones interdependientes.” (1991, pg.38-47) Por último, Verónica Rodríguez

define a la comunicación organizacional como “una herramienta útil para empresarios y ejecutivos; útil para favorecer la integración de los públicos internos generando ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización” (2008, pg.35)

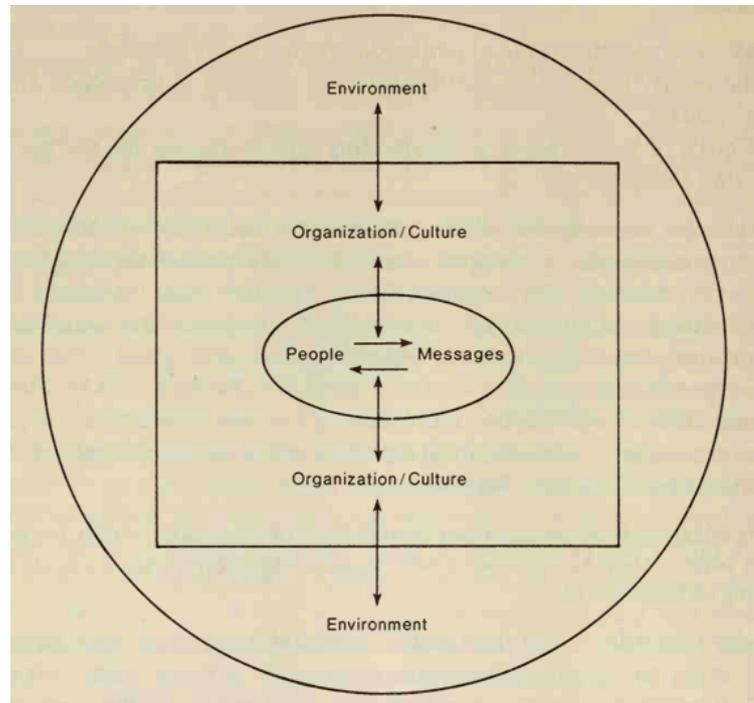


Gráfico 3: Ejemplo de flujo de comunicación organizacional (Goldhaber, 1984)

La comunicación organizacional está motivada por cuatro causas que según María Cristina Ocampo son “en primer lugar, su causa eficiente; segundo, su ente comunicativo; tercero, el sujeto responsable; y cuarto, ¿quién hace qué y para qué?, en nuestro caso, el comunicador organizacional.” (2014, pg.33)

Según Geral Goldhaber, la comunicación organizacional es la que está formada por los siguientes puntos:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

(1984, pg.23)

COMUNICACIÓN TRADICIONAL	INTRACOMUNICACIÓN
Como finalidad	Como medio
Como información	Como catalizador
Para normalizar	Para relacionar
En crisis	En permanencia
Como técnica	Como estrategia
Afecte al empleado	Afecte a la cultura
Lejos de la realidad	Cerca de la realidad
Sin mensaje	Con mensaje
Separada de la formación	Involucra la formación
Horizontal, vertical y radial	Es transversal
Mandos pasivos	Mandos activos
Los medios son todo	Los medios son medios
No hay <i>mix</i> estratégico	Hay <i>mix</i> estratégico

Tabla 1: Comparación entre comunicaciones. (Elias y Mascaray, s.f.)

Hoy en día la comunicación empresarial ha evolucionado y ha tomado un nuevo nombre que es la **intracomunicación** conocida también como el nuevo concepto de comunicación organizacional. Según Elías y Mascaray “consiste en actuar como elemento de cambio para facilitar la adaptación de la empresa al también cambiante entorno” (s.f.) Ellos elaboran un cuadro comparativo entre la comunicación tradicional y la intracomunicación.

## Identidad Corporativa

La Real Academia de la Lengua presenta algunos significados para la palabra **identidad**

- Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás.
- Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca. (RAE, 2014)

Cada uno de estos significados tienen relación con lo que la identidad corporativa quiere decir. La cual hacer referencia a la personalidad de la empresa, para esto la misma debe conocer ¿qué es? ¿qué hace? y ¿cómo lo hace? Aquella personalidad esta formada por su historia, ética, cultura laboral, pero al mismo tiempo es conformada por las normas establecidas y los componentes cotidianos (Paredes, 2015)

Los especialistas igualmente definen a la identidad corporativa desde diferentes puntos de vista, pero todos con algún concepto en común. Según Paul Capriotti la identidad corporativa es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” (2009) Otra definición es la que menciona Joan Costa, “la identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (2009, pg.202) Para Villafañe “la identidad corporativa es el ser la empresa, su esencia” (1999, pg.1)

La identidad corporativa debe cubrir varios aspectos entre los cuales están la comunicación visual, escrita y hablada; en el desarrollo de la empresa se debe tomar en cuenta los tres puntos sin dejar ni uno fuera. Según Villafañe, la identidad empresarial está formada por tres atributos permanentes y otros que son más cambiantes o pueden ser influenciados por los primeros. Entre los componentes fijos están, primero, la historia de la organización;

segundo, la situación actual de la empresa o estrategia empresarial; tercero, la cultura corporativa. Estos tres componentes son los que estructuran la identidad corporativa, pero existen otros más que se incluyen en cada uno de estos grupos específicos.

–Atributos permanentes de identidad:

- La actividad productiva o identidad sectorial.
- La competencia técnica y comercial o identidad mercadológica.
- La historia de la organización o identidad diacrónica.
- La naturaleza societaria o identidad mercantil.
- El corpus social o identidad social.

–Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica.
- Misión.
- Proyecto empresarial.

–Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Los comportamientos explícitos.
- Los valores compartidos.
- Las presunciones básicas.

(Villafañe, 1999, pg.18)

Cada uno de estos atributos serán explicados con mayor precisión más adelante, ya que cualidades como la misión, visión, valores, comportamientos, etc., forman parte de lo que son los rasgos culturales. Conociendo ya los conceptos de identidad corporativa y cuáles son sus componentes, se pueden hablar de las subcategorías que la conforman en las cuáles se ubican diversos tipos de identidad. Cada uno de estos tipos de identidades está relacionadas con algún elemento de la empresa y cuando se juntan forman la identidad corporativa. Costa menciona que “no hay identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del

público. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen.” (2005, pg.128) Estos recursos van desde lo que es el nombre de la empresa hasta el diseño arquitectónico de la misma.

#### Identidad verbal

La identidad es un sistema de signos y el primero de estos signos es el nombre de la empresa o la marca. La organización inicia su vida a partir del momento en que disponen de un nombre que la identifique. Este es un signo verbal que es bidireccional gracias a su naturaleza lingüística y es el único de dos direcciones en comparación con los visuales que son unidireccionales. (Costa, 2005, pg.128-129) La institución siempre estará fuertemente ligada al nombre y probablemente el mismo es lo que primero viene a la mente del consumidor. Como Coca-Cola que no sería más que una cola negra si no fuera por su nombre.

#### Identidad visual

Este grupo de signos es de naturaleza visual y más exactamente gráfica. Estos elementos gráficos logotipos, símbolos y colores eran considerados como los únicos que formaban la identidad. Esa idea fue cambiando cuando se dieron cuenta que había más elementos que tomar en cuenta y que a los clientes les interesaba. Esta identidad gráfica no solo trata de los logotipos, símbolos y colores, sino que engloba a toda la marca en sí. Hay que recordar que es muy fácil llegar a los consumidores a través de la memoria visual. (Costa, 2005, pg.129-130) Por ejemplo, cuando las personas ven un Fido Dido automáticamente recordara la marca de cola 7up o si ven un oso polar lo relacionarán con Coca-Cola.

#### Identidad cultural

Todos los signos mencionados anteriormente comienzan a juntarse con las experiencias emocionales que viven los clientes. Los servicios son las personas interactuando con personas. La manera de comportarse de un empleado juega un papel crucial en esta identidad, ya que el cómo actúe ese trabajador será la representación de la cultura corporativa de la empresa. De

esta forma, el consumidor estará viviendo la identidad cultura de una manera no tan directa. (Costa, 2005, pg.130) Por ejemplo, la manera en que los empleados de Fridays atienden a sus clientes, siempre con una sonrisa en el rostro.

#### Identidad objetual

Los objetos como sillas, muebles, computadoras, cafeteras, etc., pueden llegar a identificar a la empresa. Este es un factor diferencial que apenas está siendo considerado. La identidad corporativa se ve reflejada en los productos y objetos ofrecidos por la empresa. Un claro ejemplo de esto son las compañías de autos que presentan modelos singulares que ya son reconocidos por el público. Igualmente, las compañías tecnológicas que ofrecen celulares o computadoras que venden modelos únicos y diferentes a sus clientes. (Costa, 2005, pg.131)

#### Identidad ambiental

Otro de los signos identitarios de la empresa es el mismo lugar donde se encuentra la misma, esto es conocido como la identidad del lugar. Esta adición de la arquitectura corporativa se debe a la evolución de la cultura de servicios. La experiencia que una persona vive en un lugar llama a las sensaciones y emociones. Se trata del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa. (Costa, 2005, pg.32) Como cuando entran a una tienda Abercrombie o Hollister donde les llama el aroma, la arquitectura, la decoración, las luces y todo eso logra que la persona tenga una experiencia inolvidable.

A través de esto, se demuestra que la identidad no solo se trata del logotipo o el nombre sino que está formada por varias subcategorías que la hacen lo que es. A pesar de que algunos de estos no eran tomados en cuenta anteriormente como la identidad objetual y la ambiental, ahora ya están dentro de la lista debido a que los consumidores se han comenzado a fijar mucho más en esos aspectos y para ellos representan lo que es el producto o el servicio que están adquiriendo. La identidad es un proceso que se va formando poco a poco y que necesita cumplir ciertos puntos para ser establecida. Debe existir un modelo de la imagen que se va a implantar

y también un plan estratégico donde estén definidos los objetivos de la empresa. A partir de estos dos puntos se ira organizando la identidad corporativa. Para que esto sea posible siempre debe haber una gran presencia e involucramiento por parte de los directivos de la empresa.

Para conocer más a fondo a la identidad corporativa hay que saber que la misma se divide en dos partes que son: los rasgos culturales refiriéndose a todas esas creencias que vienen desde del fundador de la empresa como misión, visión, valores, normas y comportamiento; estos son los conceptos que le definen a la organización. Asimismo, también hay los rasgos físicos de la compañía describiendo toda la parte del manual de identidad visual como tipografías, logotipos, colores y más de la organización; estos elementos son los pilares para que se mantenga una línea gráfica estable en la empresa.



Gráfico 4: División de la identidad corporativa. (Paredes, 2015)

## Rasgos Culturales

Los rasgos culturales también conocidos como cultura corporativa son aquellos principios establecidos por el fundador para alcanzar los objetivos o metas que se fijó la

empresa. Citador por Rodríguez Smircich dice que la cultura organizacional es “un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura, como conjunto compartido de creencias y símbolos, y de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal de la empresa” (2008, pg.115) Por lo general, estos conceptos están muy ligados a las creencias y manera de pensar del creador de la organización. La cultura corporativa se refiere a todos los valores por los cuales la organización está regida. Estos valores son los que impulsan y motivan a sus empleados a comportarse de cierta manera; diferenciándose así de la competencia. A través de esto se pretende llegar a los ideales que la empresa se ha fijado a lo largo de su recorrido. “Toda organización tiene una cultura organizacional, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos períodos.” (Ritter, 2008, p.53)

Ahora que ya se sabe que es la cultura organizacional es importante mencionar cuales son aquellos elementos que la conforman. Está formada por 6 aspectos que son historia, misión, visión, valores, filosofía, normas y comportamientos. Cada uno de estos tienen una conexión en común que los complementa para juntos cumplir los objetivos de la empresa.

- Historia: aquí se trata el punto de partida de la organización y se presenta a los demás la personalidad y creencias de los fundadores. De qué manera se logró llegar hasta donde están.
- Misión: es la que define qué es y qué hace la organización. Estará establecido de acuerdo a lo que brinda la empresa, ya sea beneficios o soluciones. La misión no debe ser ni muy larga ni muy corta, pero sobre todo debe ser clara para todos los públicos.
- Visión: establecer hacia donde quiere llegar la compañía. Es la idea de cómo la organización quiere ser vista a futuro. Ayuda a que todos los miembros se unan para llegar a algo.

- Valores: estos tienen que ver con el cómo hace la organización y trata los principios profesionales con los que se manejan los miembros de la empresa y por otro lado, los principios de relación con los que se dan las interacciones entre personas en la compañía.
- Filosofía: en este aspecto se presenta como una explicación de los valores establecidos en la empresa. Intenta colocar la política de la compañía hacia los distintos públicos.
- Normas: son aquellas que están manifestadas dentro de los reglamentos. Lo que buscan es mantener cierto control en los comportamientos de la organización e influyen en todos los miembros de la misma.
- Comportamiento: son las conductas o estilos que caracterizan a los colaboradores de la empresa y se dan de forma regular. Estos no están normados.

(Paredes, 2015)

Como se mencionó anteriormente, la cultura corporativa está creada para satisfacer los objetivos que la organización se planteó, pero más específicamente esta cultura cumple cuatro funciones primarias que son la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

Para Michael Ritter estas significan lo siguiente:

1. La identificación: Esta función responde la pregunta de ¿Quiénes somos? Es muy simple ya que como cada persona tiene su carácter único, las empresas también tienen una personalidad propia.
2. La integración: Como su nombre lo dice este aspecto se manifiesta para que haya una comprensión de la integración en la empresa. De tal manera, la cultura asegura el entendimiento sobre cuestiones como ¿qué nos une?
3. La coordinación: Esta pretende mantener una organización en todos los procedimientos que se dan en la compañía, a través de las normas

y los valores establecidos. La coordinación brinda mayor libertad de acción y decisiones a sus empleados.

4. La motivación: Esto refiere al impulso que le da la cultura a los empleados para que se cumplan las metas fijadas. Es la función del “just do it”. Permite compartir ideas sobre cómo llevar al éxito a la compañía.

(2008, pg.57-58)

Para comprender de mejor manera estas funciones Ritter igualmente presenta un cuadro explicativo:



Gráfico 5: Funciones de la cultura corporativa. (Ritter, 2008)

Un gran ejemplo de un excelente manejo de la cultura organizacional es el caso de la doctrina Disney donde Walt Disney puso todo su empeño para crear una cultura que tenga coherencia con los servicios y productos que ofrecía su marca y esta pueda ser transmitida de la mejor manera a sus consumidores. El empleo de la cultura corporativa en cada uno de los

actos que se realizaban dentro de la empresa, desde recoger una basura en el parque hasta un espectáculo, fue lo que le llevo al éxito. “Walt Disney tenía muy claro que cada empleado de la empresa representa a la empresa a los ojos del cliente” (Capodagli y Jackson, 2007, p.17) por esta razón Walt se esforzó constantemente para que sus trabajadores estén altamente preparados y de esta forma puedan brindar el mejor servicio y la mejor experiencia a sus clientes. “Los empleados de Disney reciben una amplia formación, con un énfasis constante en la filosofía de la empresa” (Capodagli y Jackson, 2007, p.25)

## **Rasgos Físicos**

La identidad no está formada solo por los rasgos culturales, sino que dentro de ella también se encuentran los rasgos físicos. Cuando se habla de estos rasgos se refiere a todas las características físicas que pueden ser percibidas por los públicos de la organización como una identificación de la misma. Estos atributos visuales están constituidos igualmente por cuatro elementos que son: símbolos, logotipos, colores y tipografía.

- **Símbolos:** es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás. Los símbolos también poseen una clasificación que es representación realista, representación figurativa, representación abstracta y pictograma.
- **Logotipos:** es el nombre de la organización escrito con alguna tipografía especial junto con el símbolo de la misma. Son los elementos más comunes para identificar a una marca. Si se habla del logo se trataría solo del símbolo con colores específicos.
- **Colores:** se refiere a la gama cromática que identifica a la compañía. Por medio de los colores se puede transmitir aspectos de la personalidad y la forma de ser y actuar.

Además, hay que recordad que cada color tiene un significado en especial según su simbología.

- Tipografía: es el tipo de letra o alfabeto diseñado exclusivamente para la organización como signo de identidad. Para elegir las letras hay que tomar en cuenta que las mismas sean legibles y las connotaciones que se derivan.

(Cusot, 2016)

Este sistema de identidad visual no puede ser elaborado de cualquier manera, el mismo necesita cumplir con tres requisitos indispensables para su correcto funcionamiento. Para esto los rasgos físicos deben ser funcionales: relacionado con la eficacia comunicativa de la organización; semánticos: que sea compatibles con las características de la empresa y formales: que toma en cuenta cuestiones como afinidad entre estilo y contenido, y cualidades estéticas. Al cumplir con estos requisitos se asegurará una identidad visual exitosa.

Con respecto a los rasgos físicos, cada empresa debe contar obligatoriamente con un manual de identidad visual que lo que hace es ayudarlo a mantener una misma línea gráfica dentro y fuera de la empresa. Este es un folleto en el cual se encuentran normativas de cómo usar los colores de la compañía, logotipos y tipografía; estructuras visuales; como elaborar presentaciones; tipos de papel para impresiones, usos incorrectos, entre otros. Todas estas pautas ayudarán a los miembros de la empresa a mantener una estabilidad en su identidad visual. Igualmente, es posible realizar cambios dentro del manual de identidad visual cuando se quiere informar o presentar algún cambio sucedido en la organización o cuando se quiera actualizar o dar otra cara a la marca.

## **Imagen**

La imagen es una palabra que hace referencia la representación de alguna cosa. Este es el primer aspecto que se toma en cuenta cuando se conoce algo por primera vez, por eso el tan

conocido dicho “la primera imagen es lo que cuenta” Asimismo, se habla de buena o mala imagen encajando a las personas, objetos, servicios o lo que sea, en cierto tipo de juicio para ver si es aprobado o no. Una buena imagen en las personas es vista como sinónimo de alta sociedad, dinero y lujos. Según Michael Ritter, “desde lo conceptual, la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional.” (2004, pg.1) Para Rodríguez “la imagen de empresa o de marca es la resultante de una representación mental, del pensamiento de quien la percibe. Ese juicio –que por lo demás es valórico– la persona lo construye, en parte, basándose en la identidad de la organización o de la marca, pero entran a jugar en ella otros aspectos.” (2008, pg.111)

Según Costa la imagen es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (s.f.) Por último, para Paul Capriotti “al hablar de imagen corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.” (2013, pg.16). A pesar de que cada autor tiene su propia manera de definir a la imagen cada uno de sus conceptos manejan elementos en común.

Hoy en día es indispensable que las empresas cuenten con una favorable imagen que les haga verse bien en el medio que se encuentran. “La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas” (Ritter, 2004, p.1) Si desde un principio los clientes no reciben una imagen pulcra y coherente, esto será un punto para el fracaso de la compañía. La imagen siempre debe mantener una coherencia con la identidad corporativa, ya que estas dos van de la mano. Esta imagen va desde el logotipo y colores que se usan en la institución hasta la manera en que los vehículos de la misma son cuidados. “Las empresas cuidan su imagen a través de todas sus expresiones formales como su publicidad y su identidad visual, que es la suma del diseño de su logotipo hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas

pasando por el de su papelería comercial y el estado de su flota de vehículos.” (Ritter, 2004, p.1) La imagen se forma a través de lo que los públicos creen que la empresa es, es decir, la identidad que ellos perciben.

La imagen se puede clasificar en varios tipos que son autoimagen: es el “cómo me veo” hace referencia a las cualidades asumidas por un individuo de cómo le definen a sí mismo; imagen intencional: es “como quiero que me vean los demás” la imagen que la organización quiere que sus públicos tengan de la misma; imagen real: es el “cómo me ven” se refiere a la representación que los públicos tienen de la empresa (Cusot, 2016) La imagen es un punto clave para el éxito de la empresa, por lo mismo es de suma relevancia que las organizaciones no descuiden a la misma. “Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma” (Capriotti, 2013, pg.10) ¿Y por qué más la imagen es importante para la compañía? Su importancia se debe a que logrará ocupar un espacio en la mente de los públicos; facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos; disminuirá la influencia de los factores situacionales. Adicional a eso, la imagen también ayuda en los siguientes aspectos, permite realizar mejores ventas, atrae a mejores inversores y atrae a trabajadores más eficaces. (Capriotti, 2013, pg.12-13)

## **Reputación**

Cuando se habla de reputación la mayoría de gente suele confundir este elemento con la imagen aunque en realidad cada uno representa algo distinto. A pesar de que las dos se complementan hay que recordar que no son lo mismo. Según Michael Ritter “la reputación es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo” (2004, pg.1) No existe un concepto específico de lo que es la reputación, pues la mayoría de los autores, que hablan de la misma, difieren en lo que para ellos significa.

Por ejemplo, Charle Fombrun menciona que es “la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders”; Grahame Dowling “la reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa”; Antonio López “el resultado de la relación armónica entre identidad e imagen corporativas”; Jonathan Low y Pam Cohen “la reputación se refiere a lo que una serie de stakeholders, no solamente clientes, piensan de una empresa entendida como un todo” (Villafañe, 2004, p.25).

Analizando estos conceptos podemos ver que la reputación tiene mucho que ver con los stakeholders y con la imagen corporativa. Al contrario de la imagen, la reputación es algo que se va adquiriendo con el tiempo y por lo mismo cuando es dañada es sumamente difícil recuperarla. Igualmente, la imagen es fácil construirla con dinero, ya que mientras más se invierta mejor será la imagen. Por otro lado, cuando se trata de la reputación el dinero es insignificante para la misma ya que “se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter, 2004, pg.3) La reputación no puede fabricarse, esta se gana o se gana. Como se mencionó antes, la reputación toma tiempo conseguirla y por lo mismo cuando ya se logra obtenerla es mucho más estable que la imagen.

Hay factores externos que pueden jugar a favor o en contra de la imagen, uno de estos son los medios de comunicación. Como se sabe ellos siempre están a la expectativa de cualquier noticia nueva con las que puedan ser los primeros en publicar. Y siendo sinceros, a los medios les encanta sacar al aire los escándalos en los que se puede ver implicado alguna empresa. Por lo mismo, las empresas deben ser sumamente cuidadosas con lo que expresan a los medios y en caso de cometer alguna equivocación tienen que reaccionar rápido para disculparse o corregir algún error. Un ejemplo de esto, es un caso sucedió con The Coca Cola Company,

hace algún tiempo la compañía de bebidas más famosa se vio envuelta en un escándalo cuando un periódico de Atlanta afirmaba que la bebida

creaba el hábito de consumir cocaína, siendo la hoja de coca uno de sus principales ingredientes. La empresa a través de un comunicado pedía al periódico que se demostrase tal acusación. Y eso no es todo, se hicieron público los datos de la composición de la bebida. La gente tomo esto de una manera positiva pues se dieron cuenta que Coca-Cola no tenía nada que esconder y ponían la información a disposición de sus consumidores. (Núñez, 2015)

Antes a las empresas no se les prestaba tanta atención por lo que no estaban propensas a comentarios, críticas, quejas, juicios en torno a sus actividades. Hoy en día, los directores de las organizaciones deben estar siempre atentos a lo que se pueda decir de su compañía, ya sea esto bueno o malo, pero sobre todo no pueden darse el lujo de escuchar a unos y a otros no, ya que eso podría causar repercusiones en su reputación. La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable; las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o entre aquellas personas que aspiran a serlo. (Villafañe, 2004, p.23) Para que se dé una reputación es necesaria la acción en conjunto de los miembros de la empresa basándose en la cultura organizacional. “Reputación que tiene un valor económico ya que se trata de un “activo intangible” aunque sea difícil de calcularlo” (Ritter, 2004, pg.4) El CEO de la compañía debe estar completamente comprometido y dispuesto a desempeñar acciones que ayuden al desarrollo de la reputación, “integrar las funciones de las relaciones con los inversores, las relaciones públicas, el marketing, los recursos humanos, la investigación y el desarrollo para reforzar en forma coherente el prestigio de la organización es parte de su tarea” (Ritter, 2004, pg.5)

Para que se produzca la reputación esta requiere de tres condiciones que se deben dar en buena proporción. Estas dimensiones son:

1. Una sólida dimensión axiológica

2. Un comportamiento corporativo comprometido
3. Proactividad en la gestión reputacional

(Villafañe, 2004, pg.33)

Ahora se tomarán en cuenta las dimensiones axiológicas de la reputación, pues estas juegan un papel muy importante ya que constituye la base de la reputación. A través, del siguiente cuadro se explicará de mejor manera de que tratan estas dimensiones de la reputación.

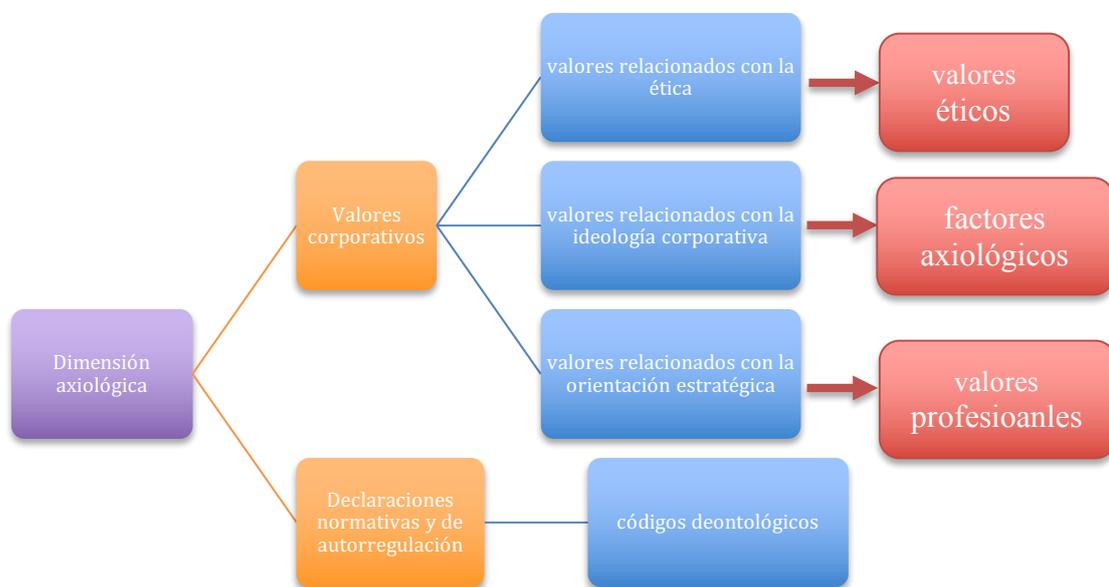


Gráfico 6: Dimensiones de la reputación. (Villafañe, 2004, pg.34)

Como se mencionó anteriormente, la imagen y la reputación suelen ser confundidas constantemente porque aparente sus nombres indican lo mismo. De acuerdo a los ya explicado primeramente sabemos que la imagen es algo fácil de conseguir y que puede darse de un día al otro y puede ayudar más invertir dinero para que la imagen sea más “linda”. En cambio, la reputación es algo que se consigue a través de los años y que si se daña es bastante difícil recuperarla. Igualmente, el dinero no sirve para nada cuando se trata de reputación, ya que para que esta se dé tienen que intervenir los miembros de la empresa tomando muy en cuenta la

cultura corporativa. Pero esas solo son algunas de las diferencias que se dan entre estos dos elementos.

Otro punto que se puede tomar en cuenta para diferenciar la imagen y reputación es que la primera es controlada por la empresa, mientras que la segunda está bajo el control de los stakeholders. “La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura” (Villafañe, 2004, pg.27) Para entender de mejor manera que es lo que divide y diferencia a estos dos conceptos se presentará el siguiente cuadro elaborado por Villafañe para dar un mejor entendimiento alrededor de la imagen y reputación de una empresa.

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Controlada por la empresa	Controlada por los stakeholders
Se fabrica	Se gana
Diferentes públicos pueden tener diferentes imágenes de la misma empresa	Es la percepción consensuada de todos los públicos
Es una fotografía instantánea. Puede crearse rápidamente	Es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo, es la película. Sólo se obtiene a largo plazo.
Puede modificarse cuándo y cómo se desee.	Reposicionarla es casi imposible
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización
Es de carácter coyuntural	Es de carácter <b>estructural</b>
Gira alrededor de la <b>publicidad</b>	Gira alrededor de la <b>cultura organizacional</b>
La publicidad puede crear una imagen sin reputación	La reputación puede ser ganada sin publicidad
Se basa fundamentalmente en lo <b>visual</b>	Se basa fundamentalmente en lo conductual

Porque se refiere al impacto, está asociada al mundo de las <b>emociones</b>	Porque es producto de un análisis reflexivo, está asociada a la razón
Genera <b>expectativas</b>	Genera valor

Tabla 2: Diferencias entre imagen y reputación. (Cusot, 2015)

## Comunicación interna

Como bien sabemos la comunicación es un aspecto clave para la convivencia de la sociedad. Toda persona, grupo, familia, asociación, etc., necesita comunicarse para crear vínculo entre sí. Por lo tanto, dentro de cualquier empresa también será necesario contar con un sistema de comunicación entre cada uno de sus colaboradores, aquí es donde la comunicación interna desempeña sus funciones. Tanto se ha hablado del papel fundamental que cumplen los empleados dentro de la empresa, por lo que para los mismos existe una comunicación específica. La comunicación interna es aquella que está dirigida a todo el personal interno de la empresa, desde la gente de limpieza hasta los directores de cada área. Para que esta comunicación funcione es sumamente importante que sea bidireccional, ya que así los trabajadores podrán ser escuchados, pues para eso es que esta comunicación existe.

Como se ha mencionado antes, los miembros de una organización son la primera cara de la empresa por lo mismo ellos deben actuar con coherencia en cuanto a la filosofía de la organización. La comunicación interna es un conjunto de técnicas y actividades que lo que buscan es facilitar el flujo de información y comunicación entre los miembros de la empresa. Por medio de sus herramientas busca influir en las opiniones, actitudes y comportamientos del público interno.

Al igual que con las otras comunicaciones, los especialistas en comunicación tienen su propia definición para lo que es comunicación interna, por lo que a continuación se presentarán una de estas definiciones. “La comunicación interna asume uno de los roles más importantes

dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura” (Brandolin, 2008, pg.19)

## **Modelos de comunicación**

La comunicación presenta varios tipos que se adaptan a las diferentes situaciones en las que las personas se desenvuelven. Probablemente cada individuo tiene su modelo favorito a la hora de comunicarse, pero hay que tomar en cuenta cual es el más favorable tanto para el emisor como para el receptor. Existen cuatro tipos de comunicaciones las cuales se verán a continuación:

- **Comunicación descendente:** Por lo general esta comunicación proviene de la alta dirección dentro de la empresa y va dirigida hacia cada uno de los empleados pertenecientes a la misma. Esta comunicación tiene como objetivo “dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa” (Diez, 2011, pg.13) Si se establece una comunicación descendente adecuada ayudará a que los trabajadores conozcan aspectos de la cultura organizacional en un periodo de tiempo definido; los mensajes de los directivos tengan credibilidad y no sean víctimas de rumores; los empleados sean partícipes de los proyectos y se involucren con la organización. Asimismo, puede haber una comunicación descendente inapropiada donde se nota claramente las ansias de poder de la gerencia, la falta de liderazgo y la jerarquización entre individuos.
- **Comunicación ascendente:** Es aquella que se origina en la base de la institución, es decir los empleados, y llega hasta los altos mandos atravesando niveles intermedios. Al igual que en la primera, la comunicación ascendente tiene varios beneficios para la organización como: la dirección puede conocer lo que ocurre dentro de la empresa y

utilizar eso para tomar decisiones importantes; ayuda a que los trabajadores y puesto intermedios tengan un mejor acceso a sus superiores; permite corroborar si la comunicación descendente se maneja de manera eficaz. Cuando se habla de comunicación ascendente se refiere a “datos, informes, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, etc.” (Diez, 2011, pg.15)

- Comunicación horizontal o lateral: Esta es de tipo bidireccional y se dan entre un grupo de la empresa como distintos departamentos. “El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización” (Diez, 2011, pg.15) Por medio de esta comunicación se favorece el intercambio de información, unión interna en la empresa, y agilización en los procesos. Una forma de solucionar las fallas en esta comunicación es a través de entrevistas personales, grupos de debate, reuniones interdepartamentales.
- Comunicación transversal: Es aquella que comprende todos los niveles de la empresa y su propósito es “involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa” (Diez, 2011, pg.15) Para resolver problemas de este tipo de comunicación se pueden usar auditorías internas o grupos de análisis.

### **Auditoría de comunicación**

Para que exista una buena comunicación interna en una empresa es necesario contar con alguna herramienta que pueda medir como se está manejando esta comunicación dentro de la organización. Este instrumento es conocido como auditoría de comunicación “un proceso o diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles” (Varona, 1993) La auditoría es una investigación que intenta encontrar algún problema comunicacional si es que lo hay y

resolverlo de la mejor manera posible con la colaboración de cada uno de los miembros de la empresa. “La auditoría de comunicación, en tanto proyecto de intervención profesional, permite contar con información para planificar acciones concretas en respuesta al estado de cosas descrito en su informe final.” (Amado, 2011, pg.46) Antonio Lacasa la define como “un estudio del diferencial entre la imagen proyectada y la imagen percibida” (2000, pg.196) Es usada para dar soluciones que beneficien la convivencia de los colaboradores de la empresa.

Entonces, ¿para qué sirve una auditoría de comunicación? esta mejorar las condiciones comunicacionales existentes dentro de la empresa, pero más en concreto “su objetivo es relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional” (Amado, 2011, pg.62) La auditoría se la puede realizar en cualquier tipo de organización, ya sea esta pública o privada. Los objetivos que se quieren conseguir a través de la realización de la auditoría pueden servir como una especie de guía para ir desarrollando la misma. Se pueden establecer ciertas preguntas en relación a los objetivos:

- ¿Qué se quiere realizar con la auditoría y cuál es el alcance?
- ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos?
- ¿En qué plazos se quiere lograr y con qué recursos?
- ¿Qué cambios se quieren lograr y con qué propósito?
- ¿Están definidos los objetivos claramente? ¿Determinar el ámbito de realización?
- ¿Son viables y factibles los objetivos propuestos?

(Amado, 2011, pg.63)

Si se tiene en claro las respuestas a estas interrogantes será más fácil llegar a la meta propuesta manteniendo un orden en todo el proceso. Igualmente, estos ayudarán a la toma de decisiones futuras. “Los objetivos son los señalamientos que guían el desarrollo de una

investigación, deben formularse de manera clara y sencilla y si tienen un carácter general deben desglosarse en objetivos específicos” (Rojas, 2001, pg.164)

Para dar inicio a una auditoría de comunicación hay que saber que existen dos métodos que pueden ser utilizados, ya sean los dos o solo uno de ellos. Estos procedimientos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Por medio del análisis cualitativo se pueden obtener las ideas, opiniones y expectativas de las personas. Se realiza a través de las entrevistas o también grupos focales, de esta forma se consigue información más profunda que con un método cuantitativo. Por otro lado, en el análisis cuantitativo se pretende medir esas ideas, opiniones y expectativas. Uno de los instrumentos utilizados son las encuestas escritas que contienen preguntas abiertas o cerradas, o una mezcla de las dos dependiendo lo que sea más conveniente. (Cusot, 2015)

Como cuando existe una enfermedad lo primero que hace un doctor es dar una revisión al paciente y en base a eso proporcionar un diagnóstico. De la misma manera sucede en las empresas, ya que el consultor encargado realiza una exploración de las comunicaciones existente y de acuerdo a eso procede a dar el diagnóstico a la directiva. “En esta etapa el investigador realizará una radiografía lo más exhaustiva posible de los elementos que componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos” (Amado, 2011, pg.64) Para establecer un diagnóstico se deben tomar en cuenta las siguientes variables: identidad, comunicación, públicos, posicionamiento, imagen. En base a estos puntos será mucho más fácil seguir un orden para realizar la auditoría.

La siguiente etapa dentro de la auditoría de comunicación es la definición de problemas. “En esta instancia se formulan las problemáticas de comunicación que arrojó el diagnóstico realizado” (Amado, 2011, pg.93) Hay que recordar que los problemas que se están buscando son comunicacionales, ya que probablemente también surjan problemáticas referentes a políticas institucionales, recursos humanos u otros, los cuales estarán fuera del alcance del comunicador. Este planteamiento tiene que ser realizado de la manera más correcta posible,

puesto que es el punto de partida que permite delimitar el objeto de estudio que se va abarcar. Posteriormente, viene la propuesta del plan de comunicación. Una vez conocidos los problemas comunicacionales se llega a una instancia de análisis donde se debe buscar la mejor solución para los mismos. “El investigador deberá especificar puntualmente a cada uno de los problemas comunicacionales detectados, a partir de los cuales deberá diseñarse un plan de comunicación en el caso que la auditoría quisiera pasar a una instancia de intervención” (Amado, 2011, pg.93)

No todos los casos de auditoría implican la elaboración de un plan comunicativo, ya que esto depende de lo que se le haya solicitado al auditor o consultor. Pero en caso de que se requiera “un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado” (Amado, 2011)

### **Comunicación externa**

Así como la comunicación interna juega un papel muy importante en la organización, la comunicación externa es igual de relevante. Los consumidores son los públicos más importantes en una empresa, ya que sin ellos en realidad no existiría tal empresa, ¿quién compraría el producto o consumiría el servicio? Por lo mismo, se les debe dar gran consideración a los clientes y siempre hay que estar dispuesto a escuchar tanto recomendaciones como quejas. En la actualidad la comunicación externa ha tomado un puesto importante en las organizaciones, puesto que los consumidores quieren escuchar o mirar lo que sus marcas tienen que decirles. Igualmente, esta comunicación se ha vuelto más fácil debido a las tecnologías que le permiten a las personas emitir cualquier clase de comentario en relación a los productos o servicios que han adquirido. La comunicación externa también se divide en otras subcategorías como son: relaciones públicas, responsabilidad social, lobbyng y comunicación en crisis. Cada una de estas presenta una comunicación que es usada en distintas y singulares situaciones.

## **Patrocinio y mecenazgo**

El patrocinio y mecenazgo es una práctica que se viene realizando desde la antigua Roma donde los emperadores aportaban con cierta cantidad de dinero a los actos deportivos. Hoy en día estas actividades entran a ser parte de estrategias de relaciones públicas y marketing dentro de las empresas. “Para desarrollar un patrocinio es necesario que la empresa esté dispuesta a desembolsar una cantidad de dinero en pro de un evento” (Lacasa, 2000, pg.73) Según Marc Carrogio hay que tomar ciertos aspectos en cuenta como el tipo de evento, financiación, impacto, público potencial y organizadores. Igualmente, a estos aspectos se le deben añadir un análisis de los posibles resultados, rentabilidad y beneficios que aportará el patrocinio a la organización. Dentro de estos están lanzamiento de imagen, refuerzo de imagen, notoriedad, ventas, adquirir prestigio y sentido social.

Por otro lado, el mecenazgo es “la acción o actividad organizada, programada u ocasional por la cual una persona privada, empresa o institución realiza una aportación económica, contractualmente establecida, a favor de un creador, artista, interprete u otra institución para la realización de una iniciativa o acontecimiento cultural, cívico, humanitario, educativo, científico, etc...” (Lacasa, 2000, pg.75) El mecenazgo valoriza la imagen con un reconocimiento a nivel de labor social, mas no de objetivos comerciales. Existe mecenazgo de forma directa que es en el que la organización aporta directamente al evento que se va a realizar. El mecenazgo indirecto es aquel en el que la aportación se realiza a través de una entidad independiente y especializa que actúa como intermediaria (Lacasa, 2000).

## **Relaciones Públicas**

Todas las organizaciones tienen el deber de realizar una comunicación eficaz con el público externo. Pero esta comunicación no es únicamente para las entidades, sino que aplica

para personajes, partidos políticos y organizaciones pequeñas. “Las relaciones públicas tienen el poder de influir en la percepción, las actitudes y el comportamiento de las audiencias de una organización” (Rojas, 2012) La Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) establece que las RRPP “son las estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos y, así, predisponer de forma positiva” (ADECEC, 2004) La Confederación Europea de RRPP define “las relaciones públicas son la comunicación consciente de la organización. Las RRPP son una función directiva y su tarea es conseguir comprensión mutua y establecer una relación beneficiosa, entre la organización con sus públicos y su ambiente, a través de una comunicación bidireccional” (CERP, s.f.) Los objetivos de las relaciones públicas pueden expresarse de la siguiente manera:

- Aumentar el conocimiento de las actividades de la organización entre líderes de opinión.
- Conseguir el apoyo público de las autoridades en torno a una iniciativa de la organización sobre la protección del medio ambiente.
- Aportar el punto de vista de la organización en el debate sobre la seguridad en el trabajo.

(Rojas, 2012, pg.70)

## **Comunicación en crisis**

La comunicación en crisis como su nombre lo dice está dirigida para el público externo cuando ocurren alguna situación de crisis. Se trata de saber comunicar de la mejor manera un problema siendo los más sinceros posibles para no defraudar a los clientes, pero al mismo tiempo no perjudicar a la organización. Es extremadamente importante contar con un plan de comunicación en crisis en las empresas, ya que en el momento menos esperado se puede dar una situación y como dicen “es mejor prevenir que lamentar” hay que estar listos para cualquier

cosa. Los autores poseen sus propias definiciones para tratar de manifestar que es la comunicación en crisis. “Es un proceso que engloba a la conducta de toda la compañía, identifica temas clave, tendencias y actitudes del entorno los cuales pueden afectar a la organización –para mejor o peor– para luego ayudar a diseñar estrategias y tácticas de acción, desde los programas de comunicación” (Ruiz. & Coppola. 2011, pg.26) Según Moisés Limón, “la comunicación de crisis se entiende como un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis. Busca por un lado frenar la crisis, y por el otro, que la pérdida de crédito de capital en imagen que ocasiona sea mínima” (2013, pg.31). “Prevenir o disminuir los efectos negativos de esta y así proteger a la organización, stakeholders o a la industria, de un daño mayor” (Coombs, 1999, pg.4)

En cualquier momento puede estallar una situación de crisis en una empresa y lo peor de esto es que se va expandiendo muy rápidamente, por lo que lo primero que se debe hacer en esos casos es mantener la calma. El vocero de la organización debe saber de qué manera estar calmado, ya que el será quien tenga que enfrentar todas las preguntas, comentario y más, aparte de dar la cara al público. Es muy importante cuando la compañía ya se encuentra en una situación de crisis se pronuncien lo más rápido posible los voceros de la organización. A pesar de que no se tenga un respuesta o explicación completa en ese momento es mejor salir al aire y expresar que se está investigando o se están buscando soluciones. Cualquier respuesta que se le dé inmediatamente al público será tomada de buena manera al contrario de si se espera mucho tiempo para comunicar. Cuando los voceros se toman demasiado tiempo para pronunciarse ante el público lo primero que la gente pensará es que ellos son los culpables de cual sea el accidente que haya sucedido y los rumores comenzaran a suscitarse afectando aún más a la integridad de la organización.

La crisis como cualquier otra situación va pasando por fases que le van marcando a la empresa. La mayoría de los autores concuerdan en que la crisis experimenta cuatro fases, haciendo relación a las etapas que experimenta un enfermo. Entre estas fases tenemos:

1. Preliminar: Surgimiento de los primeros síntomas. Si son detectados a tiempo permiten a las organizaciones minimizar o controlar sus efectos. Es decir, más que una crisis acá se indica que una empresa puede alcanzar a percibir ciertos indicios previos, los que, abordados adecuadamente, pueden evitar que un issue interno se convierta en un evento externo.
2. Aguda: Conlleva un efecto físico y emocional a nivel interno. La principal característica de esta fase se vincula al estrés organizacional, al «ensayo y error» y al aumento de las culpabilidades.
3. Crónica: Se extiende en el tiempo, con momentos de recuperación y de recaída. En esta etapa las empresas se encuentran muy vulnerables. Suelen aumentar los accidentes y eventos no deseados, los que incluso pueden representar una «nueva crisis» o bien «levantar» nuevamente en lo público aspectos que amenacen su reputación.
4. Resolución: La crisis deja de ser una amenaza para la empresa. Una vez culminado el episodio, la organización comienza a recobrar su homeostasis. Disminuyen las tensiones y el estrés, no obstante, es fundamental poder hacer un análisis profundo de todos los eventos desencadenantes, conductas internas observadas, cumplimiento de procedimientos y ejercicio de roles asignados.

(Silva, 2013)

A pesar de que no existe un modelo establecido para manejar un caso de crisis, si se pueden tomar en cuenta cierto aspecto para estar preparados y que no tome de tan sorpresa el momento que ocurre un problema en la empresa. Sin embargo, Germán Silva presenta un esquema de manejo de crisis que “considera las dimensiones interna y externa y se entiende

como un proceso constante, capaz de incorporar el aprendizaje (de experiencias propias e incluso de «otros») como un factor de fortaleza de la organización y de su relación con el entorno.” (2013, pg.33)

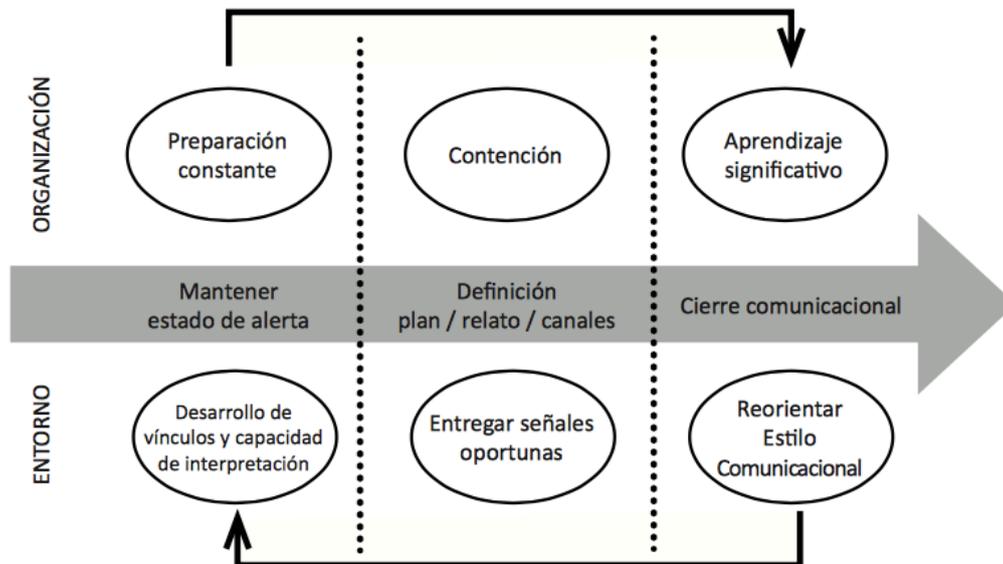


Gráfico 7: Esquema manejo de crisis. (Silva, 2013, pg.34)

# AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA A KRUGER CORPORATION

## Pre Diagnóstico

Kruger Corporation es una empresa dedicada a realizar proyectos de innovación en las áreas de tecnología, ingeniería, innovación empresarial y consultoría, y personas, organización y cultura. Para implementar la auditoría de comunicación dentro de Kruger fue necesario primeramente realizar un pre diagnóstico de su comunicación. Para lo mismo se investigó toda su cultura corporativa para conocer mejor cuál es su filosofía de trabajo. Igualmente, se recaudó información acerca de sus herramientas de comunicación existentes y como las mismas se manejan dentro de la empresa. Y, por último, se investigó acerca de su identidad visual, la cual está presente en cada espacio dentro del edificio K+ y en cada uno de sus procesos existentes. Todo esto se presentará a continuación.

## Historia

Kruger es una multinacional dedicada al desarrollo de proyectos de innovación. Su fundador Ernesto Kruger, un emprendedor tecnológico, la fundó hace 24 años a partir de un maletín y un beeper. Actualmente cuenta con más de 300 profesionales y tiene presencia en cuatro países: España, Ecuador, Perú y Estados Unidos.

La Corporación habilita la 4ta revolución industrial en las organizaciones mediante servicios de consultoría e innovación empresarial, gestión de talento humano y cultura, implementación de tecnologías disruptivas; y conceptualización y promoción de proyectos de ingeniería en energía, transporte y medio ambiente.

Desde su concepción, Kruger busca crear valor para sus clientes mejorando su eficiencia, productividad, calidad, posición competitiva y participación de mercado. Brinda sus servicios a industrias de retail, manufactura, telecomunicaciones, banca, gobierno, energía, salud, entre otras.

“Todo problema en la vida tiene una solución creativa e innovadora.

Nuestra pasión es encontrarla”.

## **Misión**

“Innovamos para el éxito de nuestros clientes”

## **Visión**

“Ser un referente de innovación internacional”

## **Valores**

- El Cliente es lo primero: Es nuestra razón de ser como empresa.
- Trabajo en equipo: Todos procuramos apoyarnos en función de un objetivo común.
- Anticiparse al futuro: Somos proactivos, nos adelantamos a las expectativas y necesidades de nuestros clientes internos y externos, y buscamos estar a la vanguardia tecnológica.

- Hacer bien las cosas: No es una obligación, es un acto voluntario que se constituye en nuestra respuesta a las necesidades de nuestros clientes, empleados, aliados, proveedores, accionistas y la sociedad en sí misma.
- Agilidad: Ser veloces sin penalizar los resultados y la calidad.
- Integridad: Lo que se dice se hace. No hay contradicción entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Nuestra integridad proporciona claridad y ejemplo a los demás.
- Respeto: No significa temor o sumisión. Es ver a la persona tal cual es y tener consciencia de su individualidad.
- Humildad: Tenemos gran capacidad de aprendizaje y explotamos al máximo nuestras fortalezas actuando sin ostentación.
- Confianza: Es una fortaleza emocional que reconoce lo que somos capaces de hacer y brinda la seguridad de que lo vamos a lograr.
- Alegría: Es uno de nuestros principios de acción. Si somos felices lo transmitimos al resto de personas y toda actividad se desenvuelve en un ambiente más agradable.

## **Filosofía**

Dentro de Kruger Corporation se mantiene una filosofía que los hace únicos y diferentes a cualquier otra empresa multinacional. Ellos llevan el concepto HAPPINESS muy arraigado a su cultura y es esto lo que les ha permitido lograr tanto éxito empresarial.

#### PENSAMOS CON EL CORAZÓN

“Nuestra cultura corporativa nos distingue ante los clientes y colaboradores. Nos esforzamos porque nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable, comprometido y con bajo estrés.”

“Estamos convencidos de que obtendremos mejores resultados y seremos más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura, la cual se fundamenta en dos pilares: corazón y cerebro. Buscamos un equilibrio entre ellos para garantizar el éxito de la gestión del talento humano.”

#### MODELO HAPPINESS

“Nuestro modelo de happiness nos ha convertido en un referente nacional e internacional de innovación cultural. Sobre todo, nos ayudado a desmitificar el tabú de que el trabajo y la diversión no se mezclan.”

### **Políticas Kruger**

Las políticas establecidas por Kruger se basan en los valores de su cultura corporativa, por lo que cada colaborador debe tener muy en claro cuáles son estos valores para cumplir eficazmente con las normas establecidas.

- **Horario de trabajo:** La puntualidad es muy apreciada en Kruger. Hora de entrada 8h30 y hora de salida 17h30.
- **Permisos para ausentarse:** Los colaboradores deben hablar con su superior inmediato quien se encargará de tramitar el permiso de salida.
- **Vestimenta:** No tienen un uniforme establecido pero la misma se basa en tres principios que son: modestia, buen juicio y respeto.
- **Uso del edificio K+:**
  - Cada colaborador debe llevar su credencial y usarla en todo momento.
  - No distraerse alrededor del ascensor.
  - No apoyarse en vidrios o ventanales.
  - No pararse o sentarse en los bordes de la terraza
  - Prudencia al usar los toboganes y mallas
  - Prohibido fumar dentro del edificio.
  - No consumir bebidas o alimentos en los puestos de trabajo.
  - Reservar salas de reuniones con anterioridad.
  - Usar juegos en horarios que no te distraigan o interrumpan el trabajo de los colaboradores que están alrededor.
- **Parqueaderos:** Los parqueaderos del edificio serán utilizados de acuerdo al orden de llegada.
- **Puesto de trabajo:** Escuchar música con audífonos para no distraer a los demás colaboradores.
- **Servicio de alimentación:**
  - El servicio de almuerzos es gratuito para todos los colaboradores Kruger.
  - Cuentan con tres turnos que van rotando cada cuatro meses por grupo.
  - Primer turno 12h30, segundo turno 13h00, tercer turno 13h30.

- Para acceder al almuerzo los colaboradores deben registrar su huella en el sistema biométrico y entregar el recibo al servicio de catering.
- Los alimentos provistos en el servicio de catering deben ser consumidos únicamente dentro de las instalaciones de la corporación.
- **Pago de sueldos y salarios:** El salario será pagado mediante una transferencia bancaria dos días antes de que finalice cada mes.
- **Actividades:** Un jueves de cada mes será asignado como el día Kruger de las 16h00 a las 18h00, la asistencia es obligatoria.
- **Uso de internet:** El servicio de internet es para navegación exclusiva de sitios y páginas de relevancia para el trabajo de los colaboradores. Caso contrario será sancionado.
- **Respeto y dignidad:** Los actos o palabras que generen ambiente de acoso o discriminación serán sancionados.
- **Confidencialidad:** Cada colaborador es responsable de proteger la propiedad intelectual de Kruger así como del cliente donde estén prestando sus servicios.

## Comportamientos

A través de la investigación y observación se pudo detectar los siguientes comportamientos dentro de la Corporación Kruger.

- ❖ El trato entre el personal es sumamente informal. Los colaboradores se dirigen entre ellos por su nombre y siempre de Tú. Existe mucha confianza entre los integrantes y no hay jerarquía dentro del lugar.
- ❖ Muchos de los programas o eventos existentes en Kruger son ideas que han salido de los propios colaboradores.

- ❖ Se respeta mucho las creencias de los colaboradores, teniendo en cuenta que existe un grupo significativo de testigos de Jehová. A pesar de esto, se les integra de la mejor manera posible en todas las actividades.
- ❖ A los cumpleaños se les entrega un regalo de cumpleaños, mientras que a los cumpleaños testigos de Jehová se les da una tarjeta de regalo de aniversario que significa que cumplen un año más en Kruger.
- ❖ Los colaboradores que cumplen 5 años de trabajo reciben una caricatura personalizada de ellos mismos de acuerdo a sus gustos e intereses. La caricatura también es colocada en el wall of fame de la Corporación Kruger.
- ❖ En Kruger Corporation no se trabaja con biométricos para la entrada o salida de los colaboradores. Depende más de los líderes y jefes de cada departamento. Hay colaboradores que ni siquiera asisten a la oficina; cómo se trabaja en proyectos se van midiendo los resultados de los mismos a través de los coordinadores.
- ❖ Cada departamento de Kruger decide cómo diseñar su espacio y la decoración del mismo. Por ejemplo, la oficina de la presidencia se encuentra decorada con legos, puesto que esa que Ernesto Kruger mantiene en cada uno de sus proyectos.
- ❖ Happiness to go es un carrito de comida que recorre todo el edificio ofreciendo todo tipo de snacks a los colaboradores y con ciertos menús especiales los días viernes.
- ❖ Las puertas de las altas direcciones siempre están abiertas para todos los colaboradores a toda hora. No hay necesidad de agendar cita o enviar un mail con anticipación.
- ❖ A los nuevos papás o mamás de la Corporación Kruger se les entrega un kit de regalo para él o la nueva bebé.
- ❖ A pesar de no contar con un uniforme establecido dentro del edificio se puede encontrar el Kruger Shop donde los colaboradores pueden adquirir chompas, chalecos, camisetas y más para promover la cultura Kruger.

## Manual de identidad visual

El manual de identidad visual o Brand Book, es un texto en el cual se definen distintos factores y características alrededor del logotipo de Kruger. Este manual está compuesto por varios contenidos, de los cuales cada uno de ellos explica las propiedades, aplicaciones y normas que se deben tomar en cuenta al momento de utilizar el distintivo de Kruger.

El Brand Book se encuentra dividido en 5 secciones distintas:

1. Elementos de identidad: En esta sección se exponen cuestiones como la construcción del logotipo, las proporciones del mismo, área de seguridad (la cual evita que otros elementos gráficos distorsionen el logo), aplicaciones positivas/negativas, y cualquier uso incorrecto que se le dé al mismo y que confunda el significado que este tiene.
2. Tipografía: En esta sección se muestra todos los factores relacionados con la tipografía del logo y sus propiedades. Se consideran elementos como el modelo de letra utilizada, las tipografías primarias y secundarias.
3. Paleta corporativa: En la sección de paleta corporativa, se ven factores relacionados con la cromática y los colores corporativos, las homologaciones, y otras tonalidades y gamas utilizadas para diferentes elementos gráficos, que también son utilizados como complementos de los colores primarios.
4. Papelería Corporativa: La sección de papelería corporativa está compuesta por los elementos que aluden a la aplicación del logo en distintas piezas de papelería como hojas membretadas, carpetas, sobres, y tarjetas personales.
5. Elementos corporativos: Está comprendido por una sección pequeña donde se explican piezas y elementos corporativos como el diseño de credenciales y sus cintas, las firmas

que se adjuntan en los correos electrónicos, y los temas y diseños utilizados en presentaciones digitales.

## Organigrama

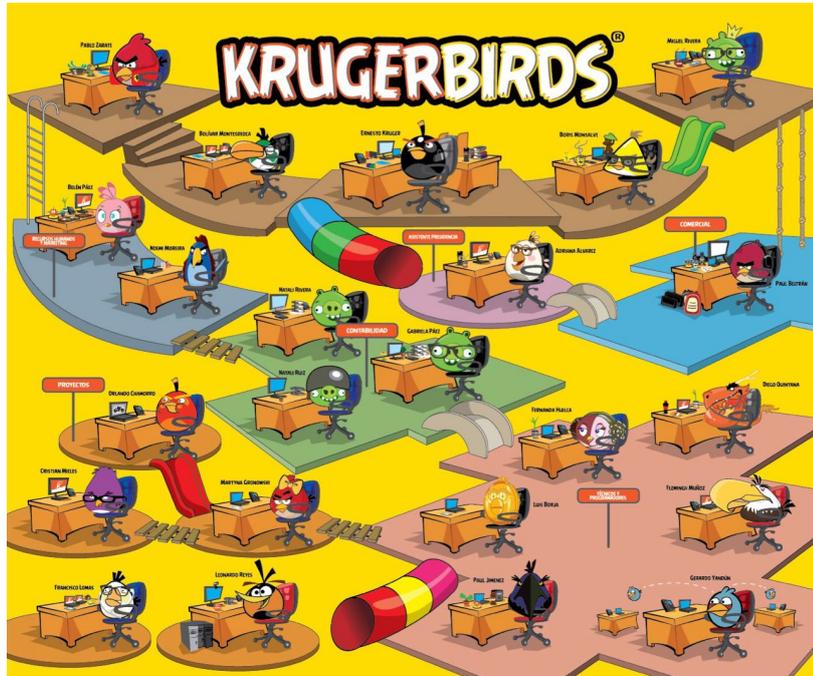


Gráfico 8: Organigrama. (Kruger Corporation)

## Mapa de Públicos

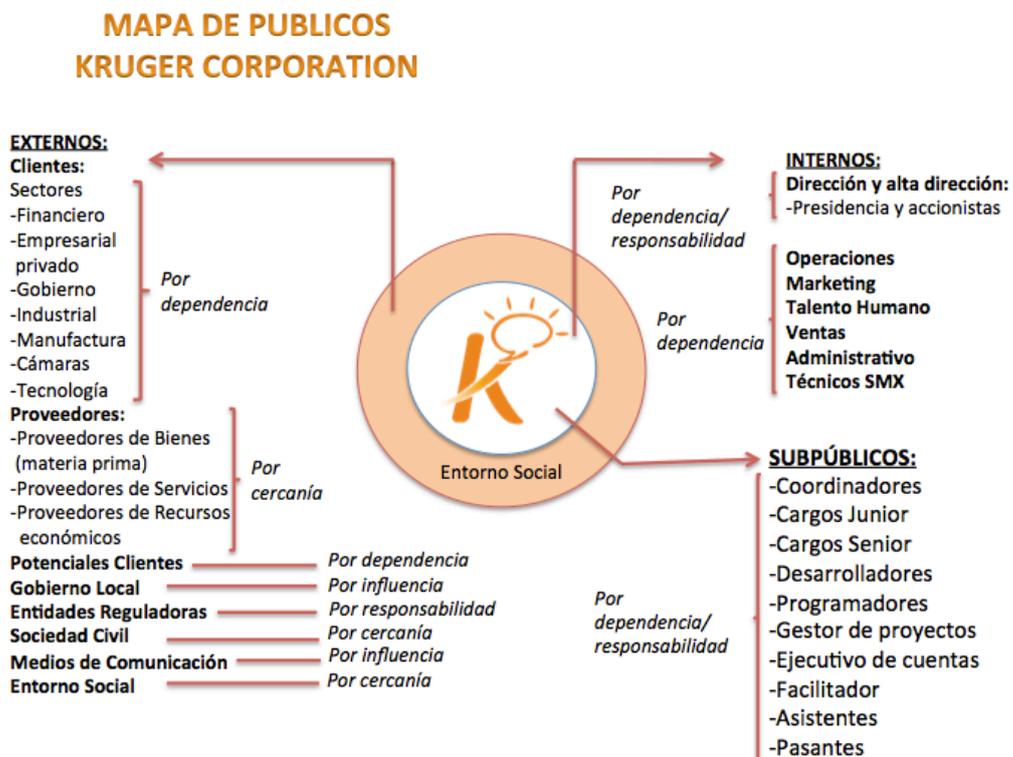


Gráfico 9: Mapa de públicos internos Kruger. (Elaboración propia)

Nivel de Relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza Relación
Por Dependencia	Presidencia/ Accionistas	Lograr mantenerlos satisfechos con las actividades de la empresa, cumplir con sus expectativas, sostener un trato respetuoso, justo y coherente.	Comunicación activa y bilateral	A largo plazo con los empleados y altos mandos pues el funcionamiento de la empresa depende de los mismos.  Con los clientes y posibles clientes puede ser a largo-o mediano plazo dependiendo de la fidelidad y satisfacción de los mismos.
	Operaciones			
	Marketing			
	Talento Humano			
	Ventas			
	Administrativos			
	Técnicos SMX			
	Coordinadores			
	Cargo Junior			
	Cargo Senior			
	Desarrolladores			
	Programadores			
Gestor de proyectos				
Ejecutivo de cuentas				
Facilitadores				
Asistentes				
Pasantes				
Por cercanía	Proveedores de bienes	Cumplir las operaciones cotidianas con éxito, tener una interacción satisfactoria y provechosa en cada punto de contacto.	Comunicación activa y bilateral en proveedores, Comunicación bilateral limitada.	A largo plazo pues de la buena relación con estos públicos dependen las actividades habituales de la empresa
	Proveedores de servicios			
	Proveedores de recursos económicos			
	Sociedad Civil			
	Entorno Social			
Por influencia	Gobierno local	Reflejar y mantener una buena imagen e identidad corporativa, para lograr tener una impresión y aceptación agradable de los mismos.	Comunicación activa hacia los medios de comunicación y unilateral. Comunicación pasiva con el gobierno local.	A largo plazo ya que los públicos están presentes intrínsecamente en todo momento sin importar las circunstancias.
	Medios de comunicación			
Por responsabilidad	Accionistas	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la efectividad de la empresa.	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin la inversión de los accionistas tampoco.
	Coordinadores			
	Cargos Junior			
	Cargos Senior			
	Desarrolladores-			
	Programadores			
	Gestor de proyectos			
	Ejecutivo de cuentas-			
	Facilitador			
	Asistentes			
Pasantes				
Entidades reguladoras				

Tabla 3: Tabla de relación públicos internos. (Elaboración propia)

## Herramientas de comunicación

Loma View		
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar acerca de la cultura corporativa Kruger.</li> <li>• Informar las normativas de la empresa, así como los beneficios que obtienen los colaboradores.</li> <li>• Comunicar anuncios y noticias de interés Kruger.</li> </ul>	
<p><b>Público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marketing</li> <li>-Operaciones</li> <li>-Técnicos</li> <li>-Talento humano y cultura</li> <li>-Administrativo</li> <li>financiero</li> <li>-Ventas</li> </ul>	<p><b>Descripción Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red informática privada que utiliza la tecnología y protocolos de internet para compartir información y sistemas operativos dentro de una organización.</li> <li>• Servicio disponible solo en plataforma web.</li> </ul>	<p><b>Descripción comunicacional</b></p> <p>En la intranet se tratan varios temas que sean de interés tanto para nuevos como antiguos colaboradores, entre los cuales están los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Kruger, qué es y de qué trata.</li> <li>• Aspectos de la empresa que los nuevos colaboradores necesitan conocer (ej: normativas)</li> <li>• Beneficios para los colaboradores y actividades que se realizan para los mismo.</li> <li>• Anuncios y noticias Kruger.</li> <li>• Galería de imágenes de los eventos realizados en Kruger</li> <li>• Dentro de la intranet se puede encontrar el directorio y</li> </ul>

		extensiones de las áreas y colaboradores de Kruger
--	--	---

## Kruger Social



### Objetivos

- Informar acerca de los temas más relevantes que surgen diariamente en Kruger Corporation.
- Promover la interacción de todos los colaboradores Kruger (K+, Proyectos, Guayaquil) a través de un medio fácil y conocido.

### Público

- Marketing
- Operaciones
- Técnicos
- Talento humano y cultura
- Administrativo financiero
- Ventas

### Descripción Técnica

- Plataforma gratuita de internet por medio de la cual las personas se conectan.
- Permite crear grupos, compartir recursos e información.
- Servicio disponible en plataforma web y aplicación móvil

### Descripción comunicacional

Al ser una herramienta sumamente informal se trata todo tipo de temas de la empresa e incluso temas fuera de ella.

- Los temas más tratados son noticias y novedades acerca de los eventos y programas que se realizan. También se comunica los logros de los colaboradores y nuevos proyectos a realizarse.
- Los colaboradores tienen apertura para promocionar algún producto o servicio que estén ofreciendo.

## Reuniones departamentales



### Objetivos

- Comunicar las últimas noticias y novedades departamentales y de la empresa.
- Organizar proyectos y eventos por realizarse.
- Trabajar en proyectos en conjunto con otras áreas.

### Público

- Marketing
- Operaciones
- Técnicos
- Talento humano y cultura
- Administrativo financiero
- Ventas

### Descripción Técnica

- Reuniones planificadas con anticipación en cualquiera de las salas del edificio K+ donde se disponga de una mesa amplia, sillas o sillones para todos los colaboradores, un proyector de imagen y video o una pantalla y conexiones inalámbricas.

### Descripción comunicacional

Las reuniones son una forma de comunicarse un poco más formal, personal e oficial entre los colaboradores de un departamento. A través de esta herramienta se puede generar mayor confianza para que se produzca mayor diálogo entre los colaboradores. En las reuniones se tratan temas como:

- Planificación de proyectos nuevos asignados a cada departamento.
- Asignación de tareas semanales o mensuales a cada colaborador.
- Organización para participación en eventos de la empresa. Por ejemplo, Kruger tiene talento.

## Pantalla



### Objetivos

- Comunicar acerca de los últimos eventos ocurridos en Kruger Corporation.
- Compartir videos propios de la corporación donde se presenta misión, visión y cultura Kruger.

### Público

- Marketing
- Operaciones
- Técnicos
- Talento humano y cultura
- Administrativo financiero
- Ventas

### Descripción Técnica

- Pantalla digital de tecnología avanzada que ofrece una alta calidad para proyectar videos e imágenes a gusto.
- Disponible solo en el comedor de la terraza.

### Descripción comunicacional

- La pantalla del comedor es una manera de comunicar a los colaboradores mientras se encuentran realizando otra actividad. Dentro de la mismas se tratan temas específicos como son los eventos y programas de Kruger.
- Fotos y videos de los eventos realizados.
  - Anuncios de los eventos que están por venir.

<b>Correo electrónico</b>		
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar temas específicos para el progreso del trabajo en Kruger Corporation.</li> <li>• Comunicar fechas de eventos de la corporación.</li> </ul>	
<p><b>Público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marketing</li> <li>-Operaciones</li> <li>-Técnicos</li> <li>-Talento humano y cultura</li> <li>-Administrativo financiero</li> <li>-Ventas</li> </ul>	<p><b>Descripción Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma gratuita de internet por medio de la cual se pueden enviar todo tipo de mensajes, archivos y recursos.</li> <li>• Servicio disponible en plataforma web y aplicación móvil</li> <li>• Se puede enviar el mensaje a una sola persona o a varios destinatarios.</li> </ul>	<p><b>Descripción comunicacional</b></p> <p>El correo electrónico es una herramienta de comunicación un poco más formal y directa que está al alcance de absolutamente todos los colaboradores de la Corporación. Por medio de esta herramienta se tratan todos los temas relacionado al trabajo Kruger como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias y novedades Kruger.</li> <li>• Fechas y organización de eventos.</li> <li>• Progreso de proyectos y planificación de nuevos proyectos</li> <li>• Anuncios referentes programas happiness hard y happiness soft.</li> </ul>

Tabla 4: Herramientas comunicacionales

## **Conclusiones**

A través del pre diagnóstico en Kruger se pudo obtener varias conclusiones respecto a su comunicación. En la corporación tratan de mantener una comunicación lo más horizontal posible y sobre todo dejando a un lado las jerarquías y formalidades entre colaboradores. En cuanto a su cultura corporativa se puede ver que tanto su misión como visión son claras y van acorde a la esencia de la empresa. Sin embargo, sus valores corporativos se encuentran muy sobrecargados, puesto que por decisión del presidente de la empresa estos se han mantenido así sin ningún cambio. La filosofía de Kruger está muy arraigada a su cultura manteniendo siempre en cada uno de sus procesos y actitudes el modelo happiness que significa que los trabajadores felices son más innovadores, productivos y más comprometidos con su empresa.

En cuanto a las normas y políticas establecidas, estas son reglas que comúnmente son aplicadas en las organizaciones, como hora de llegada, permisos para ausentarse, etc., sin embargo, en estas se puede ver que la empresa es muy flexible con sus colaboradores, pues hay varios factores que no son muy estrictos como la ausencia de un uniforme, la utilización de los espacios de recreación existentes en el edificio y las horas de llegada sin ser monitoreadas. Esto indica que Kruger es una empresa que da confianza a sus empleados, y además la relación con los mismos se maneja sin jerarquías y de manera horizontal. Por otro lado, las herramientas de comunicación con las que se maneja Kruger son en su totalidad en formato digital, pues al ser una empresa de innovación, mantienen en su mayoría todo en un formato multimedia e interactivo, por lo tanto, no manejan nada de carteleros, boletines, etc.

## **Recomendaciones**

En cuanto a las recomendaciones, los valores existentes en Kruger son demasiados y muy carados, lo que hace que los colaboradores no se sientan identificados con ellos y no los tengan presentes. Se debería elegir los que más acierten a la filosofía y cultura de Kruger y potenciarlos. Tampoco existe un organigrama establecido, esto se debe a que todos sus procesos y relaciones con sus colaboradores son horizontales, sin embargo, esto es muy necesario al momento de mantener registro y organización de la empresa.

## **Sistema de auditoría**

La auditoría de comunicación es un proceso de investigación mediante el cual se busca conocer el funcionamiento de la comunicación existente dentro de la empresa para así encontrar problemas comunicacionales en la misma. Para la auditoría de comunicación en Kruger se encuestó a los colaboradores con preguntas a nivel de cultura corporativa, canales y herramientas de comunicación. De la misma manera, se realizaron entrevistas personales a varios colaboradores para corroborar la información obtenida.

## **Objetivos generales**

Determinar el grado de eficacia de la comunicación interna dentro de Kruger Corporation, a través de la implementación de una investigación tanto cuantitativa como cualitativa para medir el conocimiento y aprobación de los colaboradores frente a la cultura corporativa, herramientas y canales de comunicación existentes en la empresa.

## **Objetivos específicos**

- Detectar el nivel de familiaridad de los colaboradores con los rasgos culturales y físicos de Kruger.

- Establecer 4 o 5 valores con los cuales los colaboradores se sientan más identificados.
- Medir el nivel de satisfacción de los programas y eventos Happiness implementados por el departamento de Talento humano.
- Determinar el grado de eficacia de las herramientas de comunicación utilizadas en Kruger Corporation.
- Conocer de qué manera funcionan los canales de comunicación dentro de Kruger.
- Reconocer falencias existentes en los procesos de comunicación en Kruger.

### **Metodología de investigación**

- Cuantitativa: Se aplicó una encuesta digital y anónima a los colaboradores de la empresa en la cual se les pedía su colaboración para conocer cuál era su opinión y valoración de la comunicación manejada en Kruger.
- Cualitativa: Se realizaron entrevistas a varios colaboradores de la empresa para de una manera más personal y directa conocer su opinión acerca de la comunicación de Kruger y posteriormente poder comparar sus testimonios con los resultados obtenidos en la encuesta.

### **Determinación del universo y muestra**

Tomando en cuenta el gran número de colaboradores existentes en la Corporación Kruger con un total de 246, fue necesario sacar una muestra para la aplicación de la encuesta obteniendo como resultado 196 colaboradores. Debido al poco control en el manejo de la encuesta (online) se recogieron 117 encuestas con un margen de error de 6.6%.

<b>Departamento</b>	<b>No de personas</b>	<b>%</b>	<b>Encuestados</b>
Marketing	6	2%	4
Administrativo/financiero	20	8%	9
Ventas	6	2%	2

Talento humano	8	3%	2
Operaciones	77	32%	30
Técnico SMX	129	53%	70

Tabla 5: Universo y muestra para encuestas

### Análisis de resultados - Cuantitativo

De acuerdo a lo investigado, Kruger Corporation tiene 10 valores establecidos por su presidente Ernesto Kruger los cuales no han sido sometidos a ningún cambio o renovación. Al encuestar a los colaboradores acerca de los tres valores con los que más se identifican se obtuvo “el cliente es lo primero” y “trabajo en equipo” los dos con un 20%, siguiéndoles alegría con un 18%. Siendo estos 3 los valores con los que los colaboradores sienten mayor cercanía.

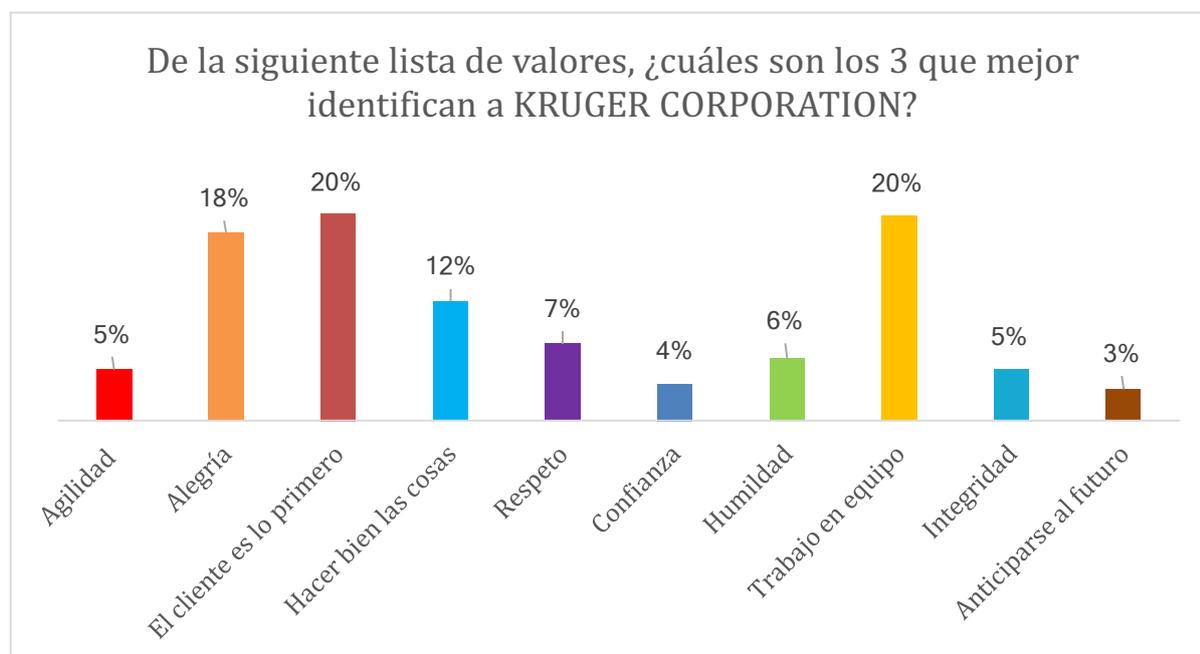


Gráfico 10: Conocimiento de los valores - GENERAL.

**Califica el nivel de satisfacción de los siguientes programas happiness de KRUGER CORPORATION. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

Programas/Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
<b>Kruger school</b>	3,6	4	2,4	2	4,7	0
<b>Festival de comida</b>	3,9	4	3,3	3	4,1	4
<b>Zona zero stress</b>	4,1	4,3	3,3	3,5	4,3	4,5
<b>Escalando logros</b>	3,5	4	2,3	2	4	0
<b>Fruit Day</b>	4,4	4,5	4,1	5	4,1	5
<b>Minutos locos</b>	4	4	3,7	4,5	4,1	4,5
<b>Vamos al estadio</b>	4	5	3,8	5	4,2	0
<b>Kruger shop</b>	4,2	4,5	3,9	4,5	3,1	5
<b>Cumpleaños/aniversarios</b>	4,4	5	4,5	4,5	4,6	4,5
<b>Baby showers</b>	4,1	5	3,8	4,5	4,5	5

No ha participado	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
<b>Kruger school</b>	20%	75%	16%	50%	33%	100%
<b>Festival de comida</b>	30%	25%	0%	0%	11%	0%
<b>Zona zero stress</b>	17%	0%	31%	0%	11%	0%
<b>Escalando logros</b>	50%	50%	50%	50%	89%	100%
<b>Fruit Day</b>	3%	0%	1%	0%	89%	0%
<b>Minutos locos</b>	7%	0%	0%	0%	78%	0%
<b>Vamos al estadio</b>	53%	75%	47%	50%	56%	100%
<b>Kruger shop</b>	23%	0%	34%	0%	89%	50%
<b>Cumpleaños/aniversarios</b>	3%	0%	1%	0%	0%	0%
<b>Baby showers</b>	30%	50%	49%	50%	67%	50%

Tabla 6: Resultados de satisfacción programas happiness. (Elaboración propia)

Dentro de Kruger Corporation se mantiene la cultura happiness que es implementada en cada uno de sus programas y eventos. Por medio de la aplicación de la encuesta se pudo determinar la calificación promedio de cada programa y al mismo tiempo ver el porcentaje de

colaboradores que no ha participado en alguno de estos eventos. Se recogió que programas como escalando logros y vamos al estadio reciben una menor calificación.

**Califica el nivel de satisfacción de los siguientes eventos happiness de KRUGER CORPORATION. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

No ha participado	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
<b>Kick off</b>	3%	0%	1%	0%	0%	0%
<b>Formateo</b>	13%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Copa K+</b>	27%	25%	21%	50%	67%	50%
<b>Olimpiadas</b>	27%	25%	7%	0%	11%	100%
<b>Kruger tiene talento</b>	13%	0%	3%	0%	0%	0%
<b>Gymkana</b>	30%	25%	4%	0%	44%	50%

Programas/Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
<b>Kick off</b>	4,6	4,5	4,4	5	4,8	4,5
<b>Formateo</b>	4,4	4,5	4,1	4	3,7	5
<b>Copa K+</b>	4,4	5	4,4	5	4,7	5
<b>Olimpiadas</b>	4,1	5	4,3	4,5	4,5	0
<b>Kruger tiene talento</b>	4,3	5	4,1	5	4,7	4
<b>Gymkana</b>	4,3	3,7	4,5	4,5	4,8	5

Tabla 7: Resultados de satisfacción de eventos happiness. (Elaboración propia)

Igualmente, en cada uno de sus eventos se mantiene esta cultura happiness. Se puede observar que el departamento de operaciones tiene poca participación en varios de los eventos existentes.

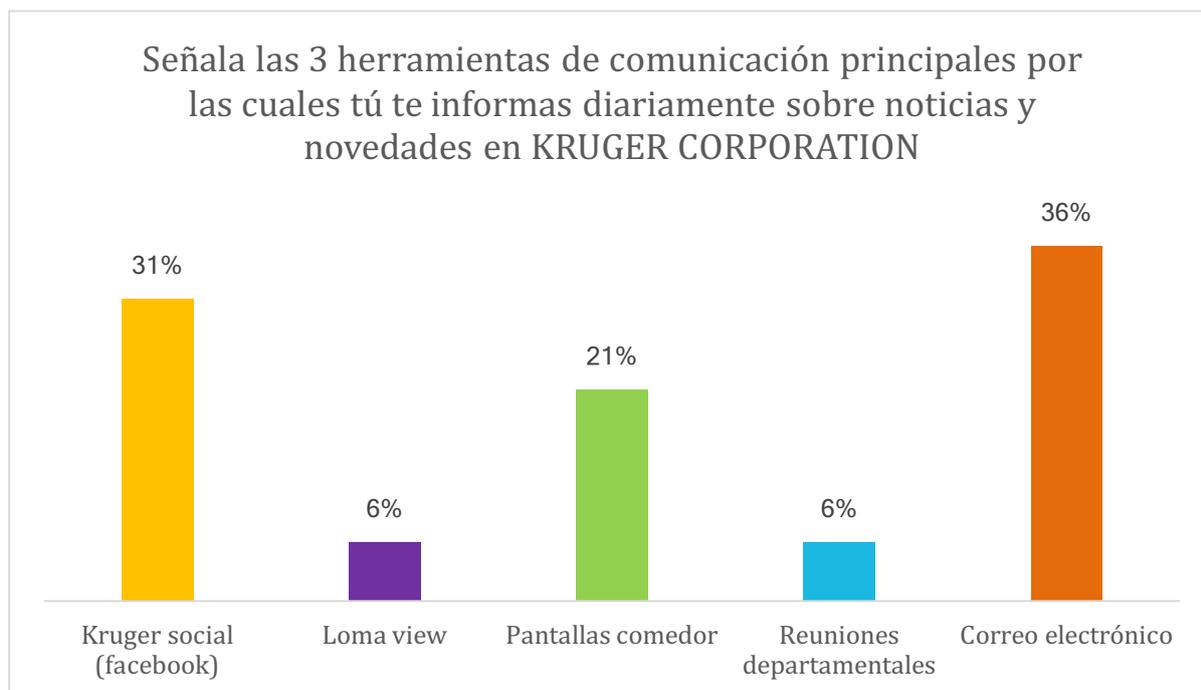


Gráfico 11: Resultados herramientas de comunicación - GENERAL. (Elaboración propia)

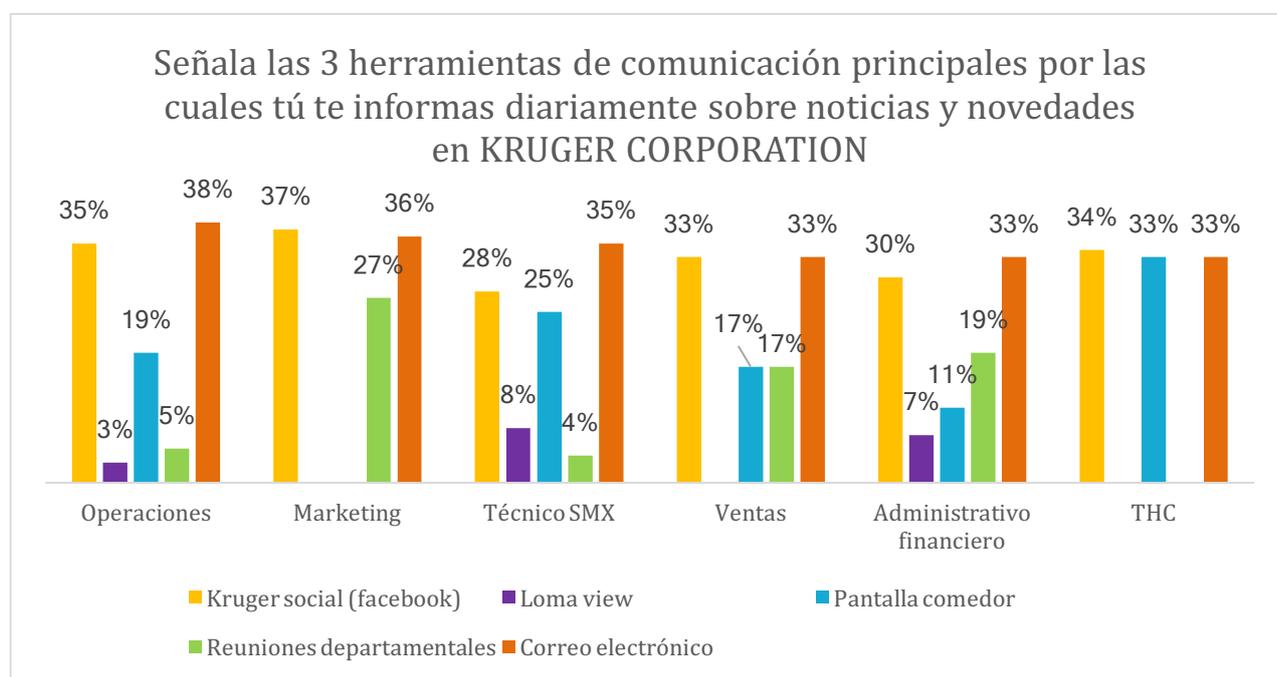


Gráfico 12: Resultados herramientas de comunicación - DEPARTAMENTAL. (Elaboración propia)

Todas las herramientas de comunicación existentes en Kruger están disponibles en formato digital para todos sus colaboradores, ya que se ha visto una mejor acogida por parte de ellos. De acuerdo a la investigación se pudo detectar que las más usadas son el correo electrónico con un 36%, kruger social con 31% y la pantalla del comedor con un 21%. Dejando al intranet conocido como Loma view con un 6% y a las reuniones departamentales también con 6%.

Realizando una comparación entre departamentos y las herramientas de comunicación que más utilizan se puede observar que igualmente las más usadas son el correo electrónico y el Kruger social. En varios departamentos se puede ver también un cierto porcentaje respecto a la pantalla del comedor y reuniones departamentales. Sin embargo, el loma view permanece con un mismo porcentaje bajo en tres departamentos como son Operaciones, Técnico SMX y Administrativo. Mientras que, en otros departamentos como marketing, ventas y THC ni siquiera aparece.

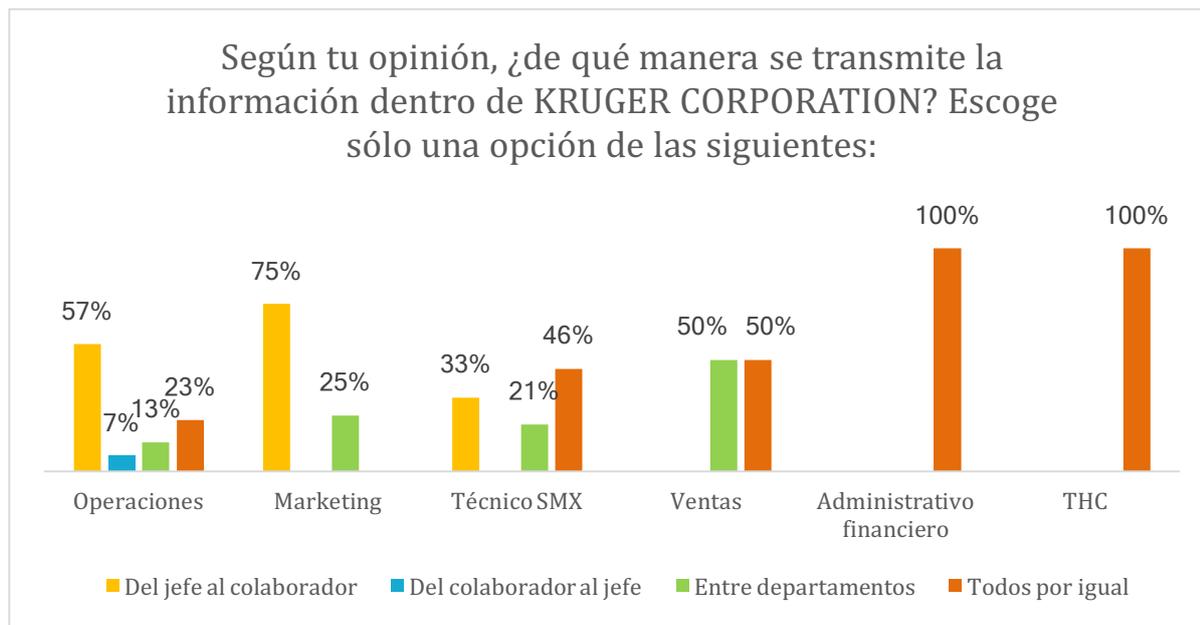


Gráfico 13: Resultados canales de comunicación - DEPARTAMENTAL. (Elaboración propia)

Al cuestionar acerca de cómo se transmite la información en Kruger se puede observar que en dos departamentos mencionan que es “todos por igual” Mientras hay otros en que el porcentaje de “todos por igual es” es bajo de 23% y en otros no aparece. Igualmente, en los departamentos de operaciones y marketing la mayoría menciona que la información se transmite más de “del jefe al colaborador”

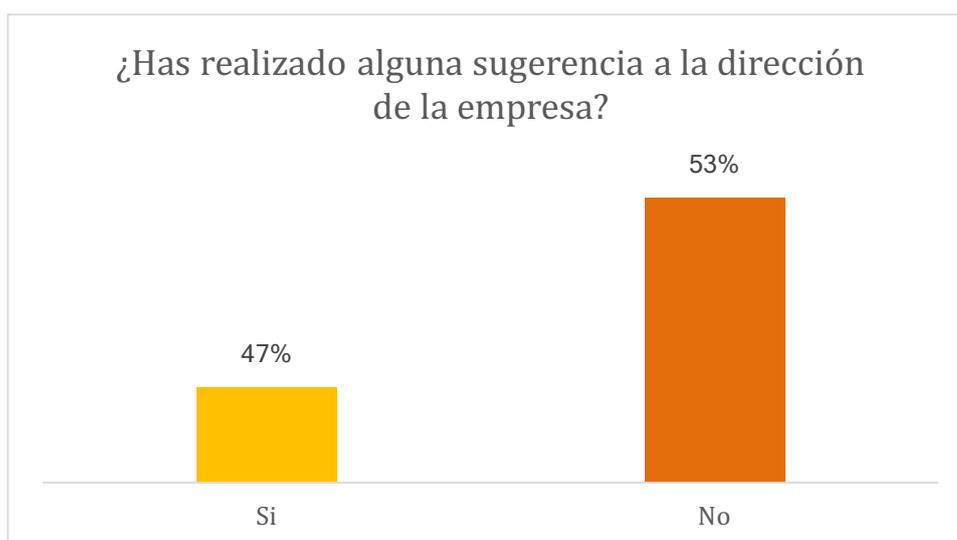


Gráfico 14: Resultados sugerencias. (Elaboración propia)

Se preguntó si se ha realizado alguna sugerencia a la empresa obteniendo como resultado un 53% de colaboradores que nunca han realizado sugerencias y un 47% que si realizó alguna sugerencia.

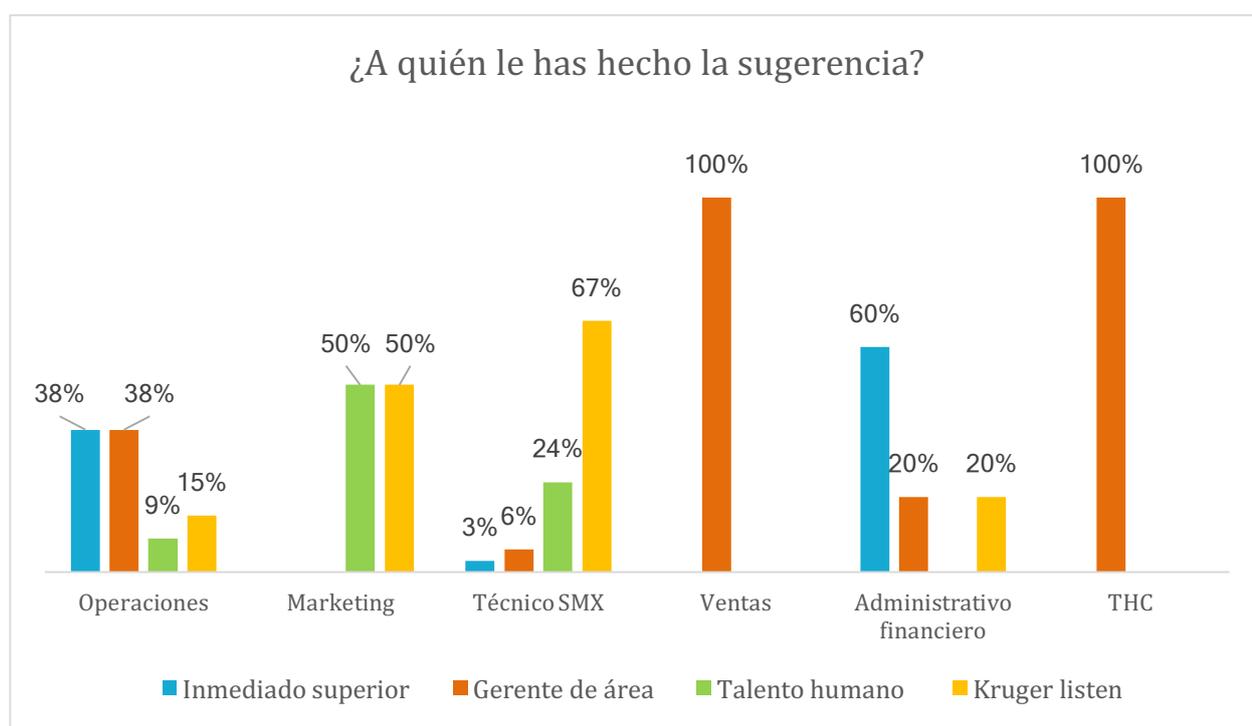


Gráfico 15: Resultados sugerencias - DEPARTAMENTAL. (Elaboración propia)

Respecto a quien han realizado la sugerencia se obtuvo una división en los departamentos, ya que ventas y THC dicen haber dirigido al gerente de área mientras que marketing y técnico dieron sus sugerencias a Kruger listen, pero el porcentaje que dirigió al gerente de área es mínimo o inexistente. En cuanto a operaciones y administrativo hay un poco de cada uno.

Herramientas/Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
Kruger social (facebook)	4,3	4,4	3,8	3,5	4,3	3
Loma view	2,6	1,5	2,6	2	3,6	2,5
Reuniones departamentales	2,9	3,8	2,7	2	4,3	3,5
Pantalla comedor	3,3	2,5	3,5	2,5	3,8	3,5
Correo electrónico	4,3	4,5	4,4	4,5	4,9	5

Tabla 8: Calificación de herramientas - DEPARTAMENTAL. (Elaboración propia)

En cuanto a las herramientas de comunicación se pidió a los colaboradores una calificación de las mismas obteniendo como resultado una gran mayoría de bajas calificaciones en el loma view, siendo la más baja de marketing con un promedio 1,5.

### **Análisis de resultados cualitativos**

Para la parte de investigación cualitativa se entrevistó personalmente a 2 colaboradores de 2 distintos departamentos. Los departamentos entrevistados fueron talento humano, marketing, operaciones y ventas. Para este método se aplicaron las siguientes preguntas base de las cuales surgieron otras interrogantes al momento del diálogo.

- ¿Cuál crees tú que es la herramienta más eficiente de comunicación en Kruger?
- ¿Cómo se maneja en Kruger la comunicación con superiores?
- ¿Cómo se maneja la comunicación entre departamentos?
- ¿Cuál herramienta de comunicación cree que no funciona?

### **Talento humano**

Entrevistado: Esteban Cando – encargado del edificio

Esteban comentó que la eficacia de las herramientas de comunicación depende mucho de a que se quiere llegar. Por ejemplo, cuando se trata de enviar boletines a los colaboradores lo hacen a través de Kruger social, puesto que todos siempre están al pendiente de su Facebook. Una falencia que dicen tener con esto es que necesitan adaptar alguna especie de filtro de los comentarios que reciben, ya que tal vez algún comentario puede ser mal interpretado sobre todo si está al alcance de todos. Igualmente, el uso de herramientas completamente digitales ha ayudado a la empresa a reducir costos. El entrevistado comenta que les dan gran uso a todas las herramientas disponibles en google como forms, chats, etc. En un principio se implementó un buzón de sugerencias, el cual no tuvo un resultado positivo y lo poco que se logró realizar era una carga muy pesada para pasarlo manualmente. Por lo mismo, Esteban dice que recurrieron a todas esas herramientas digitales. En cuanto a la comunicación con superiores él comentó que todo se maneja muy horizontalmente en la corporación y la comunicación con superiores es muy abierta, por lo que es común ver al propio Ernesto en los pasillos conversando con los colaboradores. Respecto a los colaboradores externos y su comunicación, mencionó que es más complicado llevar el ambiente Kruger hacia ellos, por lo que hacen uso de los eventos de la empresa para acercarse a ellos y poder integrarlos a la cultura Kruger. Una de las áreas más difíciles según Esteban es la comunicación entre departamentos cuando se trata de ver los estados de los proyectos, pero ahora han implementado una nueva herramienta que les permite ingresar y comprobar los estados de los proyectos.

## **Marketing**

Entrevistada: Pamela Vinuesa – asistente de marketing

Para Pamela la herramienta más eficaz es el Kruger social, puesto que todos siempre están al pendiente del mismo. A pesar de que todos reciben los mails no todos los abren. Según lo comentado el intranet es el que menos funciona e incluso los colaboradores ni siquiera saben

cómo ingresar al mismo. Igualmente, la información se encuentra desactualizada y la herramienta es muy básica debido a su bajo uso. Para la entrevistada el intranet funcionaría mejor si estuviera anclado al correo electrónico. Kruger social funciona mucho mejor, puesto que va con el concepto de la empresa de ser un medio de comunicación informal.

## **Conclusiones**

Por medio de la auditoría de comunicación se obtuvieron varias problemáticas respecto a la comunicación de la empresa. A nivel de cultura corporativa una de las grandes falencias existentes es que sus valores corporativos se encuentran muy sobrecargados debido a que el presidente de la corporación cree que todos ellos los identifican y no ha permitido un cambio. Adicional a esto, durante la investigación se mencionó que “agilidad” es su valor principal que más les identifica, sin embargo, en las encuestas se puede ver que el mismo obtuvo resultados sumamente bajos. En cuanto a los programas y eventos happiness aplicados en la empresa se detectó que hay muchos colaboradores que no han participado en varias de estas actividades, lo cual discrepa con lo investigado puesto que coordinadores de marketing y THC mencionan que todos los colaboradores siempre están activamente participando en todas estas actividades.

A nivel de herramientas de comunicación se pudo detectar que hay un problema con la intranet, pues son pocos los colaboradores que usan esta herramienta. Una de las causas de esto es que no cuentan con una aplicación móvil de esta plataforma lo cual no permite que la misma esté al alcance de todos, ya que la mayoría de colaboradores ingresan a todas las herramientas a través de sus celulares. Por último, a nivel de canales de comunicación se pudo observar un desacuerdo entre departamentos respecto al manejo de la comunicación, ya que para algunos esta se transmite por igual mientras que para otros es transmitida solo del jefe al colaborador. Estos resultados también discrepan con la información recolectada en un principio pues los

coordinadores mencionan que la comunicación y todos sus procesos son lo más horizontalmente posibles. Respecto a esto también se puede ver que más de la mitad de colaboradores nunca han realizado sugerencias en la empresa y los que lo han hecho se encuentran divididos de acuerdo a quien han dirigido sus sugerencias.

# CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

## Problemas comunicacionales

Después de realizada la auditoría de comunicación en Kruger y junto a un arduo análisis con su director de comunicación interna se pudo detectar cuatro problemas principales que afectan a la empresa. El primer problema es la falta de comunicación entre las sedes que tiene la empresa en otros países. Kruger tiene presencia en otros países como Perú, Estados Unidos y España. Lamentablemente, no existen herramientas o estrategias para comunicarse entre los mismos, por lo que los colaboradores no llegan a saber que está pasando en Kruger de los otros países. Esto genera que los colaboradores de esos países no se sientan tan cercanos a lo que es la cultura Kruger.

El segundo problema hace referencia al poco conocimiento que aún se tiene acerca de los programas implementados por el área de talento humano y cultura. No todos los colaboradores conocen los programas y muchos de los que los conocen no han sido participe todavía de los mismo. Es importante que todos los colaboradores conozcan de estos programas que justamente fueron elaborados exclusivamente para ellos. De esta manera, se sentirán más incluidos dentro de la cultura Kruger.

En tercer lugar, existe una falta de conocimiento de las políticas internas de Kruger, ya que se las presenta en el momento que los colaboradores ingresan por primera vez a la empresa, pero posteriormente no se realiza un reforzamiento y recordación de las mismas. Es de suma importancia que los colaboradores conozcan y estén pendientes de cuáles son las políticas de la organización para que de esta manera siempre se pueda mantener un orden dentro de la misma.

Por último, el cuarto problema se refiere a un asunto que por ser tan normal muchas veces es dejado de lado. Erróneamente se cree que la limpieza e higiene personal es algo que

todas las personas llevan presente en su día a día, pero a veces por sus vidas tan cargadas de actividades y estrés pueden dejarlo a un lado. A través de estos espacios también se busca representar lo que es la empresa y sus colaboradores, por lo que los mismos deben ser muy bien cuidados y respetados.

Por medio de identificación de estos problemas es más factible identificar los aspectos en los que la empresa puede mejorar para beneficio de la misma y sus colaboradores.

## **Concepto**

El concepto elegido para las presentes campañas se basa en la filosofía del lego, la cual sostiene que los ecosistemas empresariales están conformados por piezas que se conectan entre sí, y Kruger busca unir e innovar en cada una de ellas para la creación de valor en las empresas mediante la tecnología y consultoría. Las campañas se desarrollarán bajo este concepto de lego, el cual establece a cada colaborador como una pieza necesaria (las cuales se conectan) para cumplir los objetivos de la empresa. Por medio de esto se pretende llegar a los colaboradores haciéndolos sentir como piezas indispensables para la conexión que forma la empresa.

Una vez planteado el concepto general de la campaña se procede a la aplicación del mismo en cada una de las etapas.

## **Slogan**

“Kruger, conexiones que inspiran”

## **Objetivo general**

Desarrollar estrategias de comunicación mediante la implementación de campañas internas, por medio de las cuales se pueda resolver los problemas de comunicación encontrados dentro de Kruger Corporation, en coherencia siempre con su cultura organizacional.

## **Campaña 1: “Kruger conexiones globales”**

**Objetivo específico:** Implementar estrategias comunicacionales para conocer que está pasando en Kruger de cada país.

**Público:** Kruger Ecuador, España, Perú y Estados Unidos.

## Etapas

## Expectativa

**Estrategia:** Generar curiosidad para que los colaboradores quieran conocer más acerca de Kruger global.

**Mensaje:** “Kruger global, una nueva forma de ver el mundo”

“Kruger global al alcance de un solo click”

**Táctica:** A través del correo electrónico se enviarán artes que lleven el concepto del mundo unido con la cultura Kruger y llevarán frases que causen expectativa en los colaboradores.



## **Informativa**

**Estrategia:** Para informar a los colaboradores acerca de las otras sedes de Kruger se realizará una simulación del noticiero “CNN Noticias” que pasará a ser “KNN Noticias”. De esta forma, se mantendrá un mismo concepto con el cual los colaboradores ya están relacionados como son los programas KSPN y K! Entertainment.

**Mensaje:** “Bienvenido a la 1ra edición de knn noticias. Hoy presentaremos Kruger global, sede España” “Noticias y novedades Kruger global” “Kruger conexiones globales”

**Táctica:** Se creará un canal de noticias internacionales llamado “KNN Noticias” (Kruger news network) donde se presentarán las últimas noticias de los proyectos y novedades de Kruger Ecuador, Perú, España y Estados Unidos. Los videos serán transmitidos a través del canal de youtube y Kruger social. Igualmente, se los proyectará en la pantalla ubicada en el comedor.

## **Recordación**

**Estrategia:** Se pondrá en acción el poder del sentido auditivo a través de la repetición de un guion promocional.

**Mensaje:** “Espéranos en nuestra próxima edición de knn noticias donde te enterarás de las últimas novedades de Kruger conexiones globales No dejes de vernos cada mes por tus canales favoritos”

**Táctica:** Se elaborará una cuña de radio por medio de la cual se invitará a los colaboradores a estar pendientes de la siguiente edición de knn noticias. La misma será transmitida en los parlantes del comedor a la hora del almuerzo.

## **Campaña 2: “Kruger conexiones entretenidas”**

**Objetivo específico:** Dar a conocer a los colaboradores cuales son los programas de THC existentes y como pueden participar en los mismos.

**Público:** Todos los colaboradores Kruger.

## **Etapas**

### **Expectativa**

**Estrategia:** Generar un sentimiento de felicidad con un objeto que ayude a relajarse y divertirse.

**Mensaje:** “Llegó la hora de relajarte” “Un espacio creado para ti con el único objetivo de disfrutar” “Aprender cosas nuevas también es diversión”

**Táctica:** Se dejará una pelota anti estrés en cada uno de los escritorios de los colaboradores. Las pelotas tendrán grabadas frases que generen expectativa acerca de los programas de THC.



### **Informativa**

**Estrategia:** Incentivar a los colaboradores para que conozcan los programas de THC a través de una herramienta interactiva y divertida.

**Mensaje:** “El área de talento humano y cultura te invita a participar de los siguientes programas” “Hemos creado estos espacios de entretenimiento para que te relajes y disfrutes junto a tu familia Kruger”

**Táctica:** Para la fase informativa se creará un video interactivo donde se explica a los colaboradores cuales son todos los programas de talento humano existentes y como pueden

participar en los mismos. El video será transmitido a través de Kruger social y a la pantalla del comedor.



## Recordación

**Estrategia:** Motivar a los colaboradores a ser parte de estos programas a través interacción con sus compañeros.

**Mensaje:** “Tú también puedes participar” “Momentos felices junto al equipo kruger”

“Kruger conexiones entretenidas”

**Táctica:** En la etapa de recordación se creará un gif animado con fotos de las participaciones de los trabajadores en los programas. De esta forma, colaboradores contarán con un instrumento que les permitirá recordar los momentos felices, de relajación y aprendizaje que vivieron durante estas actividades. El gif será enviado a través de correo electrónico e igualmente publicado kruger social.

### **Campaña 3: “Kruger conexiones normadas”**

**Objetivo específico:** Dar a conocer y recordar a los colaboradores en qué consisten las políticas Kruger

**Público:** Todos los colaboradores Kruger.

#### **Etapas**

##### **Expectativa**

**Estrategia:** Utilizar un bocadillo dulce que agrade a los colaboradores y que contenga información dentro del mismo.

**Mensaje:** “¿Conoces la hora de llegada y salida del trabajo?” “¿Existen un sistema para el uso de parqueaderos en Kruger?” “¿Los colaboradores deben usar vestimenta formal todos los días?”

**Táctica:** Para la fase de expectativa se colocará un frasco o dispensador de galletas de la fortuna dentro de las cuales se encontrará preguntas acerca de las políticas Kruger. Se colocará un dispensador por piso.



## **Informativa**

**Estrategia:** Poner en uso una de las herramientas más usadas en Kruger para de esta manera informar a los colaboradores sobre las políticas.

**Mensaje:** “Políticas Kruger”

**Táctica:** En la fase informativa se entregará a los colaboradores post its de colores que tendrán grabados las políticas de la empresa en la parte superior de los mismo. Estos serán entregados en el puesto de trabajo de cada colaborador.



## **Recordación**

**Estrategia:** Incentivar a los colaboradores para que mantengan una revisión constante de las políticas de la empresa a través de un objeto de uso diario.

**Mensaje:** “Políticas Kruger” “Conectados por un Kruger mejor” “Yo sí cumplo”

**Táctica:** En la fase de recordación se les entregará a los colaboradores una agenda de Kruger donde haya una sección dedicada a las políticas de la empresa. De esta manera, los colaboradores contarán con una herramienta de uso diario en la que podrán revisar constantemente el reglamento de la empresa.

## **Campaña 4: “Kruger conexiones nítidas”**

**Objetivo específico:** Comunicar acerca de cómo mantener una limpieza adecuada dentro de los baños y cuidar la higiene personal de los colaboradores para convivir en un buen ambiente

**Público:** Todos los colaboradores Kruger.

## **Etapas**

### **Expectativa**

**Estrategia:** Crear un concepto contrario a lo que es Kruger para que los colaboradores se den cuenta de que ellos son mucho más que eso.

**Mensaje:** “No seas anti Kruger, cuida nuestros baños”

**Táctica:** Se enviarán artes vía correo electrónico que presentan lo opuesto a la limpieza y cuidado personal para crear este concepto de que eso no es algo que no identifica a los colaboradores Kruger y que si alguien posee ese tipo de comportamientos está siendo anti Kruger.

### **Informativa**

**Estrategia:** Por medio de una herramienta digital en coherencia con lo que es Kruger se pretende llamar la atención de los colaboradores cuando ingresen a los baños para concientizar acerca de la limpieza e higiene personal.

**Mensaje:** “Déjalos como tu quisieras encontrarlos”

**Táctica:** Se colocará una pantalla digital por baño, en la cual se pasarán mensajes de motivación para que los colaboradores mantengan los baños limpios. Asimismo, se transmitirá a través de la pantalla tips para una correcta limpieza en el trabajo y una buena higiene personal. La pantalla estará ubicada encima de los secadores de manos.

### **Recordación**

**Estrategia:** A través de un producto de limpieza se fomentará el sentido de responsabilidad en los colaboradores para que se den cuenta que el cambio comienza desde ellos.

**Mensaje:** “Déjalos como tu quisieras encontrarlos” “Tu higiene está en tus manos”

**Táctica:** En la fase de recordación se entregará un gel antibacterial a cada uno de los colaboradores, fomentando la idea de que su higiene está en sus manos.

### **Cronograma**

<b>CAMPAÑA: Kruger conexiones globales</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
Expectativa	Enviar artes vía correo electrónico	5 días durante un mes
Informativa	Presentar noticiero KNN noticias	1 día de cada mes en todo el año
Recordación	Transmitir cuña de radio	3 días cada dos meses

<b>CAMPAÑA: Kruger conexiones entretenidas</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
Expectativa	Entrega de pelotas anti estrés	1 día en un mes (lunes)
Informativa	Presentación video interactivo	2 días cada dos meses
Recordación	Gif animado	2 días a la semana durante un mes – 1 día a la semana cada dos meses

<b>CAMPAÑA: Kruger conexiones normadas</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
Expectativa	Colocar dispensador de galletas	1 día en un mes (lunes)
Informativa	Entregar post its con políticas	2 días durante un mes
Recordación	Entregar agenda	1 día al finalizar políticas

<b>CAMPAÑA: Kruger conexiones nítidas</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
Expectativa	Enviar fotos anti kruger	5 días durante una semana
Informativa	Colocar pantallas en baños	1 mes completo
Recordación	Entregar antibacterial	2 días en una semana

Tabla 9: Cronograma campañas internas.

## Presupuesto

<b>CAMPAÑA</b>	<b>ARTÍCULOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Campaña 1	Grabación cuña de radio	\$40
Campaña 2	Pelotas anti estrés	\$200
Campaña 3	Galletas de la fortuna	\$300
	Agendas	\$600
	Post its	\$150
Campaña 4	Pantallas digitales	\$5500
	Gel antibacterial	\$100
		<b>Total 6890</b>

Tabla 10: Presupuesto campañas internas

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### Investigación

Para esta etapa se realizó una investigación cualitativa para conocer cuáles son los públicos externos con los que trabaja Kruger y cómo se mantiene la relación entre la empresa y ellos. Igualmente, se cuestionó si hay algún tipo de problema con los públicos o solamente se busca reforzar más las conexiones que ya existen. Dentro de esto se conversó con la directora del área de marketing de la empresa, Sara Carrasco, quien pudo explicar de manera más profunda el manejo de la comunicación externa en la organización.

### MAPA DE PUBLICOS EXTERNOS Campañas Kruger



Gráfico 16: Mapa de públicos externos

## **Concepto de campaña**

Kruger ha llevado una gran trascendencia en el mercado desde que todo inició con un beeper y un maletín en 1993. A partir de eso ellos han ido ganando experiencia y formado una reputación impecable en el medio tecnológico, convirtiéndoles en una de las empresas más reconocidas en cuanto a tecnología e innovación. La organización cumplirá 25 años de existencia en el mercado ecuatoriano en marzo del 2018 y de ahí sale su concepto. Por lo mismo, se hará énfasis en la celebración de los 25 años de Kruger, tomando un enfoque especial en la experiencia y reputación que se ha venido formando durante esos años.

## **Slogan**

“25 años de experiencias innovadoras”

## **Objetivo general**

Posicionar a Kruger como la empresa con mayor reputación y experiencia tecnológica dentro de sus distintos públicos externos; haciendo énfasis en los 25 años que la misma se encuentra dentro del mercado y la trayectoria que ha tenido durante ese tiempo.

## **Campaña 1: “Aliados por la comunidad”**

**Slogan:** “25 años de experiencia para compartir”

**Público:** Comunidad universitaria, Comunidad en general (barrio Batán alto)

**Objetivo específico:** Llegar de una manera distinta a los habitantes que se encuentran en el sector de los alrededores de la empresa a través de una alianza con la comunidad universitaria. Para de esa manera, proponer una solución a una problemática que afecta al barrio, pero haciéndolo de forma innovadora y tecnológica.

**Estrategia:** Mediante la alianza de Kruger con la comunidad universitaria se pretende crear un producto tecnológico que solucione algún problema de la comunidad aledaña otorgando beneficios para todos los participantes (Kruger, estudiantes universitarios, comunidad)

### Expectativa

**Mensaje:** “Arma tu equipo y participa” “Tus conocimientos marcarán a la comunidad”

“¿Te gusta la tecnología?, participa en esta iniciativa” “Kruger te está buscando para formar parte de este proyecto” “¿Estás cansado de la falta de estacionamiento? Nosotros también”

“¿Estás cansado del tráfico vehicular? Nosotros también” “Kruger en alianza con la comunidad universitaria”

**Táctica:** Se publicarán artes en redes sociales con varios mensajes para crear expectativa en los estudiantes. Asimismo, se colocarán afiches en las facultades de las universidades que tengan la carrera de ingeniería en sistemas o afines.

Se colocarán afiches en lugares estratégicos como tiendas o restaurantes de los alrededores



¿Cansado del tráfico vehicular?  
Nosotros también



 Aliados por  
la comunidad



## **Informativa**

**Mensaje:** Parámetros y reglamentos para elaborar el prototipo de la aplicación. Utilidad y beneficios de la aplicación.

**Táctica:** Se organizará un hackathon en las instalaciones de Kruger donde se les dará el tema de crear un prototipo de una app que pueda ayudar a solucionar problemas de movilidad en los alrededores de Kruger.

Se buscará informar a la comunidad a través de un free press de medios de comunicación como radio, prensa y televisión, donde se explicará en que consiste la app que están realizando en conjunto Kruger y la comunidad universitaria.



## Recordación

**Mensaje:** Trabajo realizado durante el hackaton.

**Táctica:** Para la etapa de recordación se realizará un evento en el cual se entregará un reconocimiento a los ganadores del proyecto y también se hará el lanzamiento oficial de la app para la comunidad de manera gratuita.



## **Campaña 2: El futuro es ahora**

**Slogan:** “25 años de evolución tecnológica “

**Público:** Gerentes IT (35-60 años tecnológicos)

**Objetivo específico:** Fortalecer la alianza de Kruger con los gerentes tecnológicos a través de una proyección de lo que será la 4ta revolución industrial y lo que significa esto para sus empresas en cuanto a beneficios y facilidades.

**Estrategia:** Se pretende utilizar la información de la 4ta revolución industrial de forma interactiva para llegar a los gerentes tecnológicos al tratarse de un tema de gran interés para ellos.

### **Expectativa**

**Mensaje:** “Kruger brindando soluciones innovadoras” “Forma parte de la 4ta revolución industrial junto a Kruger” “Descubre la 4ta revolución industrial”

**Táctica:** Se enviarán artes a través de correo electrónico con una temática tecnológica y que contenga los mensajes de expectativa.



**Informativa:**

**Mensaje:** Información 4ta revolución industrial.

**Táctica:** Se elaborará una campaña visual (videos) a través de Facebook, youtube y linked in. Los videos serán interactivos con el fin de dar a conocer a los gerentes IT beneficios y tips de la 4ta revolución industrial y lo que significa para las empresas. Igualmente, se presentará la experiencia que tiene Kruger en estas áreas

**Recordación**

**Mensaje:** “¿Necesitas ayuda tecnológica?” “¿En qué te podemos ayudar?” “¿Buscas soluciones tecnológicas?”

**Táctica:** Para recordación se implementará un bot a la fan page de Kruger por medio de la cual los clientes podrán realizar cualquier pregunta, recibir recordatorios de talleres o charlas y mucho más.



### **Campaña 3: Voceros de calidad**

**Slogan:** “25 años difundiendo innovación”

**Público:** Medios de comunicación

**Objetivo específico:** Crear una alianza estratégica con los medios de comunicación a través de la experiencia Kruger para que ellos como voceros se encarguen de difundir la cultura Kruger de la mejor manera.

**Estrategia:** A través de un evento se les hará vivir la experiencia Kruger a los periodistas para que sientan lo que es la cultura krugeriana y se motiven a difundir la misma al público

### **Expectativa**

**Mensaje:** “Ven a vivir la experiencia Kruger” “Te esperamos en las instalaciones del edificio K+ el jueves 21 de marzo” “Único requisito: venir cargado de energía para vivir una mañana divertida e inigualable”

**Táctica:** Se enviará una invitación personalizada a cada uno de los periodistas o líderes principales de los medios de comunicación para invitarles a vivir un día Kruger.



**Informativa:**

**Mensaje:** Información trayectoria y proyectos Kruger

**Táctica:** Se planeará un día especial para los comunicadores en el cual se les llevará por un recorrido del edificio y todos los espacios lúdicos que el mismo posee. Después de esto se les presentará lo que ha sido la trayectoria de la empresa y los proyectos más importantes de la misma a través de una experiencia 3D. Finalmente, podrán disfrutar de un almuerzo junto a Ernesto Kruger.



**Recordación:**

**Mensaje:** “Gracias por ayudarnos a difundir la cultura Kruger”

**Táctica:** En esta etapa se les enviará unas memorias flash a cada uno de los periodistas donde tendrán grabado el mensaje “Gracias por ayudarnos a difundir la cultura Kruger”

The Kruger logo, featuring a stylized orange 'K' with a sun icon above it, followed by the word 'kruger' in a lowercase, orange, sans-serif font.



## Campana 4: Personajes ilustres

**Slogan:** “25 años generando confianza”

**Público:** VIP (CEOS empresas, máxima decisión)

**Objetivo específico:** Re afirmar la confianza adquirida por los CEOS de las empresas por medio de una recordación de la experiencia y trascendencia que tiene Kruger en el mercado.

**Estrategia:** Por medio de un evento de celebración de los 25 años de Kruger se recordará a los CEOS lo importante que ellos son para la empresa y también se demostrará la trayectoria de Kruger en el mercado gracias a la confianza de los CEOS.

## Expectativa

**Mensaje:** “Kruger te invita a su coctel de celebración” “Gracias por la confianza durante estos 25 años” “Gracias por permitirnos innovar tu empresa”

**Táctica:** Se enviará una invitación digital a los CEOS de las empresas con el mensaje “Kruger te invita a su coctel de celebración” “Gracias por la confianza durante estos 25 años” “Gracias por permitirnos innovar tu empresa”



**Informativa:**

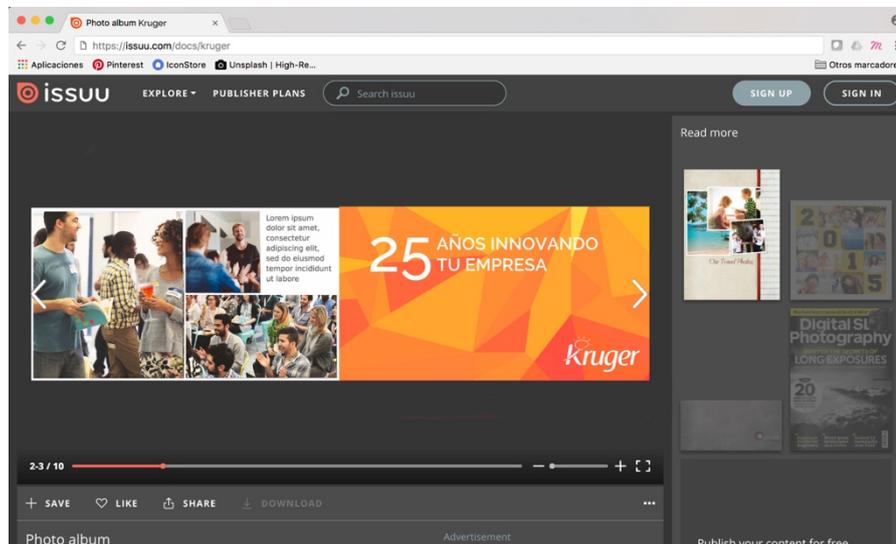
**Mensaje:** Trayectoria Kruger en otros países

**Táctica:** Se realizará un coctel de celebración por los 25 años de la empresa al cual los CEOS estarán invitados. En el mismo se les contará todo lo logrado durante estos años y se colocarán pantallas interactivas donde habrá un mapa y ellos podrán acceder y ver los países donde Kruger tiene sede y cuál ha sido el proyecto más emblemático en cada sucursal.

**Recordación:**

**Mensaje:** “25 años generando confianza” “Queremos recordar los buenos momentos junto a ti”

**Táctica:** Se elaborará un libro memoria digital donde los CEOS puedan ver las fotos de lo que se vivió en el coctel y testimonios de las empresas que han confiado en Kruger durante estos 25 años.



## Campana 5: K-Maleón social

**Slogan:** “25 años de reputación sobresaliente”

**Público:** General (hombres y mujeres 18 en adelante con acceso a internet y redes sociales)

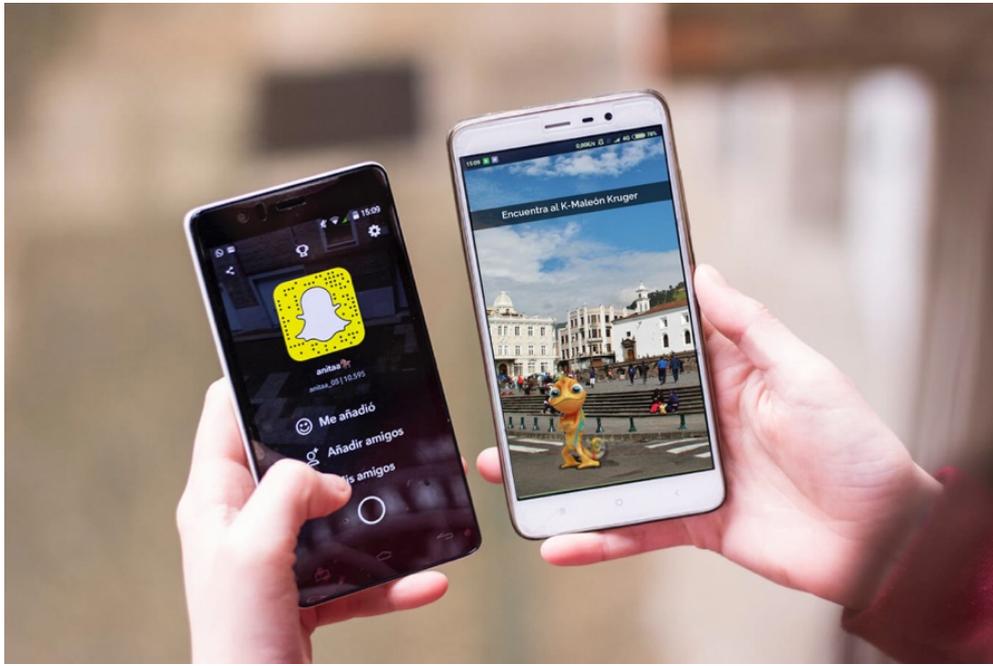
**Objetivo específico:** Promover el conocimiento de la cultura Kruger para el público en general a través del uso de su mascota oficial.

**Estrategia:** Se utilizará a la nueva mascota de la empresa como eje de la campaña para así demostrar al público la cultura Kruger de una manera y directiva como lo es la empresa

## Expectativa

**Mensaje:** “Encuentra al K-Maleón Kruger” “Busca al K-Maleón Kruger” “K-Maleón Kruger quiere jugar contigo”

**Táctica:** A través de Snapchat se crearán historias basadas en el personaje de la empresa donde se lo ubicará movilizándose por diferentes calles de la ciudad con mensajes que dirán “Encuentra al K-Maleón Kruger” o “K-Maleón Kruger quiere jugar contigo”



## **Informativa**

**Mensaje:** “Diviértete con el K-Maleón Kruger” “Conoce al K-Maleón Kruger”

**Táctica:** Se realizará un BTL con pantallas interactivas en lugares estratégicos donde las personas se encontrarán con la mascota de Kruger y podrán acceder a un mini juego con la misma. Igualmente, la mascota les contará de sus características y como esto se relaciona con la cultura Kruger



## Recordación

**Mensaje:** “K-Maleón Kruger junto al público” “Momentos Kruger”

**Táctica:** Para recordación se elaborará un gif animado de recordación de los divertidos momentos vividos por el público en el BTL.



## Guía de medios

MEDIO	SECCIÓN	CONTACTO	TELÉFONO	E-MAIL	DIRECCIÓN
Diario El comercio	Actualidad	Lucia Vasconez	2670999	<a href="mailto:lvasconez@elcomercio.com">lvasconez@elcomercio.com</a>	Pedro Vicente Maldonado y El Tablón
Canal news	Tecnología	Juan Carlos Arias	0995424853	<a href="mailto:juan.arias@canalnews.ec">juan.arias@canalnews.ec</a>	<a href="http://www.canalnews.ec/">http://www.canalnews.ec/</a>
Revista Diners	Finanzas	Ana María Serrano	2236855	<a href="mailto:ana.serrano@dinediciones.com">ana.serrano@dinediciones.com</a>	Gonzalez Suarez 335 y San Ignacio. Edf. Delta Piso 2
Líderes	Innovación, economía	Xavier Basantes	2670999	<a href="mailto:xbasantes@revistalideres.ec">xbasantes@revistalideres.ec</a>	Pedro Vicente Maldonado y El Tablón
IT Ahora	Tecnología	Janeth Martinez	2247910	<a href="mailto:janeth.martinez@itahora.com">janeth.martinez@itahora.com</a>	Av. De la Prensa N49-98 y Río Curaray
Revista EKOS	Negocios, finanzas	María Belén Arteaga	095646773	<a href="mailto:barteaga@ekos.com.ec">barteaga@ekos.com.ec</a>	NNUU 1014 y Amazonas. Edf La Previsora
Vistazo	Economía	María Belén Arroyo	3985700	<a href="mailto:maroyo@uio.vistazo.com">maroyo@uio.vistazo.com</a>	Bosmediano 477 y José Carbo
Teleamazonas	Noticias nacionales	Milton Pérez	0992042615	<a href="mailto:mperez@teleamazonas.com">mperez@teleamazonas.com</a>	Antonio Granda Centeno OE-429 y Brasil
Revista Gestión	Vida empresarial	Gonzalo Ortiz	0987293686	<a href="mailto:gonzalo@ortizcrespo.com">gonzalo@ortizcrespo.com</a>	Av. Gonzalez Suarez 335 y San Ignacio
Revista emprendedores	Emprendimiento	Dario Ramirez	2502444	<a href="mailto:d-ramirez@diarioemprendedores.com">d-ramirez@diarioemprendedores.com</a>	9 de Octubre 1212 y Colón.

Tabla 13: Guía de medios

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado una investigación teórica de lo que es la comunicación y la importancia de la aplicación de la misma en las empresas, se llegó a un conjunto de conclusiones y recomendaciones que hay que tomar en cuenta al momento de aplicar estrategias comunicacionales en una organización.

A través de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada se pudo analizar el estado de los procesos comunicacionales en Kruger. A partir de esto se establecen los problemas comunicacionales que son la base de la que se parte para aplicar campañas de comunicación en una empresa. Para lo mismo, fue de suma importancia contar con el apoyo tanto de los directivos como de cada uno de los colaboradores de la organización. Este es un punto a tomar en cuenta, ya que si los colaboradores están prestos a ayudar se facilitarán los procesos investigativos y comunicacionales

Una vez más se hace énfasis en la relevancia de la comunicación en una empresa, puesto que la misma es la que hace posible transmitir la cultura, identidad, imagen y servicios que la organización presenta. Asimismo, facilita la conexión que existe con los públicos tanto internos y externos, ya que ahora ellos son pieza clave para un buen rendimiento de la empresa en el mercado actual.

Siempre es importante saber escuchar a los públicos y demostrar empatía hacia los mismos para conocer qué es lo ellos buscan y quieren. De esta manera, será mucho más fácil saber qué clase de estrategias comunicativas se deben aplicar para cada uno de los stakeholders para así lograr cumplir con las expectativas que ellos tienen de la empresa y crear un mayor lazo de confianza y fidelidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amado, A. (2011) Auditoría de comunicación. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Bandolín, A. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Capodagli, B. & Jackson, L. (2007). La gestión al estilo Disney: Cómo aplicarla a su empresa. Bilbao: Ediciones DEUSTO.
- Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- Castro, A. (2013). Comunicación oral: técnicas y estrategias. Barranquilla, Colombia. Universidad del Norte.
- Costa, J. (2009) Imagen Corporativa en el siglo XXI. 4a ed. Buenos Aires, Argentina. . La Crujía Ediciones.
- Diez, S. (2011). Técnicas de comunicación. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Fonseca et al. (2011). Comunicación oral y escrita. México. Pearson Educación.
- Lacasa, A.S. (2000) Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona. Ediciones Gestiones.
- Limón Peña, M. (2013) Comunicación en situación de crisis: guía de gestión. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Pont, T. (2015). La comunicación no verbal. Barcelona, España. Universitat Oberta de Catalunya.
- Ritter, M. (2008). La comunicación interna, en cultura organizacional. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, V. (2008). Comunicación Corporativa. Santiago, Chile. Ril Editores.

Rojas, O. (2012). Relaciones públicas: la eficacia de influencia. Madrid, España.

ESIC EDITORIAL.

Silva, G. (2013) Y ahora... ¿qué hacemos?: Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas. Santiago, Chile. RIL editores

Túñez, L.M. & Costa, S.C. (2014). Comunicación corporativa: claves y escenarios.

Barcelona: Editorial UOC

Villafañe, A. (2004). La Buena reputación: En torno al concepto reputación. Pirámide.