

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**La Comunicación y su enfoque global orientado hacia el ámbito
organizacional, institucional, interno y externo.**

Camila Daniela Camacho García

Gustavo Cusot, M.A., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional
y Relaciones Públicas

Quito, Mayo del 2013

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Camila Daniela Camacho García

Gustavo Cusot, M.A.

Director de la tesis

Hugo Burgos, PHD.

Decano del Colegio

Quito, Mayo del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: _____

Nombre: Camila Daniela Camacho García

C. I.: 171389989-4

Fecha: Quito, Mayo del 2013

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a las personas más importantes en mi vida, a aquellas con las que comparto mis alegrías y tristezas. A mis papis, ustedes son mi fortaleza y mi orgullo para salir adelante; a mis abuelos por darme su apoyo y confianza en todos los proyectos que emprendo. A mi ñaña José por estar a mi lado siendo mi amiga y confidente, y más que nada por darme el tesoro más grande de mi vida, mi preciosa Rebeca. A mis enanos Gustavo y Felipe por iluminar mi vida, son mis príncipes. Y a la persona que hizo que este proyecto sea posible por su apoyo, dedicación y paciencia; Mario Abril, hiciste que todo sea diferente. Les amo a todos con mi corazón y sin ustedes nada podría haber sido posible.

Cami Camacho

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haber sido posible sin toda la ayuda que recibí.

Primeramente a mi profesor y amigo, Gustavo Cusot, eres mi maestro y la persona que me enseñó lo que amo hacer en la vida, gracias mi Gus por compartir conmigo tus conocimientos y experiencias.

A las personas de UMA CREATIVA, gracias por abrirnos sus puertas y por confiar en nuestro trabajo.

A Luchito por su paciencia en el estudio de grabación, ha sido una gran experiencia.

Y gracias a todas las personas que de una u otra manera se toparon con este proyecto, y con su ejecutora. Ustedes y su apoyo hicieron que todo valga la pena.

¡GRACIAS!

RESUMEN

Considerando que la comunicación engloba todos los ámbitos sociales y organizacionales, este trabajo tiene como objetivo, en su primera sección, identificar un enfoque teórico de la comunicación y su uso dentro de las diferentes ramas de las mismas.

En un segundo enfoque, se explica la aplicación de una auditoría de comunicación interna a la empresa UMA CREATIVA, agencia de publicidad ecuatoriana, y cómo los problemas identificados pueden ser solventados a través de campañas comunicacionales. A su vez, se presentan dos campañas una interna y una externa. En cuanto a la campaña interna se presentan soluciones para los problemas identificados en la auditoría, y a la externa soluciones para un mejor contacto con los públicos externos.

ABSTRACT

Whereas communication encompasses all social and organizational areas, this paper aims, in its first section, identify a communication theoretic approach and its use within the different branches of the same.

In a second approach, explains the application of an internal communication audit the company UMA CREATIVE, Ecuadorian advertising agency, and how the identified problems can be solved through communication campaigns. In turn, there are two campaigns inner and an outer one. Regarding the internal campaign presents solutions to the problems identified in the audit, and external solutions for better contact with external audiences.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen	7
ABSTRACT	8
tabla de contenidos.....	9
Introducción.....	11
antecedentes	11
Historia de UMA CREATIVA.....	12
Misión de UMA CREATIVA.....	12
Visión de UMA CREATIVA.....	12
Valores de UMA CREATIVA.....	12
Filosofía de UMA CREATIVA.....	13
Normativa de UMA CREATIVA.....	13
Identidad Visual UMA CREATIVA.....	13
Servicios que ofrece UMA CREATIVA	14
Revisión de la literatura.	16
La Comunicación:.....	17
La Retroalimentación:	17
Tipos de comunicación:	18
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	19
La funciones de la cultura organizacional:	20
Funciones de la cultura organizacional:	21
La Identidad, la imagen y la reputación:	21
La comunicación interna	25
Planificación de la Comunicación Interna:.....	32
La Auditoría de Comunicación Interna:.....	36
La Comunicación Externa:	40
La Publicidad:.....	41
ATL:.....	41
BTL:.....	42
Las Relaciones Públicas:.....	42
Características de las Relaciones Públicas:.....	43
Elementos de las RRPP:	43
La Comunicación Global: Comercial e Institucional.....	44
La Responsabilidad Social Empresarial:	44
Comunicación Comercial:	45
Comunicación Institucional:	46
METODOLOGÍA	46
Auditoría de Comunicación Interna	47

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	61
Mapa de Públicos Internos	61
Herramientas de comunicación internas	62
Concepto de la campaña:.....	63
Nombre de la campaña:	63
Logo de la campaña:.....	63
Objetivo General de la Campaña:.....	63
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	63
Presupuesto.....	78
Artes.....	80
Campaña de Comunicación Global	81
Mapa de Públicos Externos	81
Problemas con clientes externos	84
Concepto de la campaña:.....	85
Nombre de la campaña:	85
Logo de la campaña:.....	86
Objetivo General de la Campaña:.....	86
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA	86
Certificación UMA:	98
Responsable del proyecto: Gabriela Peña.....	98
Artes.....	98
Conclusiones Y RESULTADOS	99
REFERENCIAS	100
ANEXOS	103
Encuesta auditoría de imagen.....	103

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en analizar a la comunicación en base a su enfoque global de una manera teórica, y presenta la aplicación de los usos de la comunicación a través de campañas que buscan impulsar a la compañía tanto con sus públicos internos como con sus públicos externos.

Es primordial dentro de este trabajo comprende que la comunicación puede servir como una herramienta que aporte a la consecución de objetivos organizacionales y por sobretodo que ésta puede impulsar el buen desarrollo de los proyectos y metas que se tiene a corto, mediano y largo plazo.

ANTECEDENTES

¿Quién es UMA?

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

Historia de UMA CREATIVA

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

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

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

Misión de UMA CREATIVA

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

Visión de UMA CREATIVA

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

Valores de UMA CREATIVA

- Creatividad

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

Filosofía de UMA CREATIVA

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

Normativa de UMA CREATIVA

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

Identidad Visual UMA CREATIVA

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

Aseguran tener elementos de identidad sueltos.

Servicios que ofrece UMA CREATIVA

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

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

- Servicios de la Agencia
 - Campañas 360 grados
 - Estrategia y Creación de Campañas Publicitarias
 - Creatividad
 - Gestión de Medios
 - Análisis de Mercado
- Producción Audiovisual
 - Spots
 - Videos Corporativos
 - Jingles
 - Cuñas de radio
- Diseño Gráfico
 - Diseño y Creación de catálogos, dípticos, trípticos, empaques y etiquetas, material POP, folletos, revistas, stands, entre otros.
 - Ilustraciones
- Estrategias de Marcas
 - Arquitectura de la Marca

- Imagen e Identidad Corporativa
- Identidad de Producto
- Posicionamiento
- Desarrollo de Nombres, conceptos y slogans
- Desarrollos de sub-marcas, conceptos y slogans
- Manuales de Identidad
- Marketing Directo
 - E-mail Marketing
 - Fidelización
- Marketing Promocional
 - Promociones
 - Marketing de experiencias
- Marketing Interactivo ATL
 - Web
 - Multimedia
- Organización de Eventos
- Actividades BTL
 - Trade Marketing
 - Merchandising
 - Activaciones
 - Imagen Puntos de Venta
 - Supervisión del proceso de activación
- Servicios de Impresión

REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Contexto y marco teórico

Esta investigación se centra en los estudios de la comunicación como un enfoque global, vinculada específicamente al área organizacional.

El propósito del estudio.

El estudio tiene como propósito el ejecutar campañas de comunicación a nivel interno y nivel externo, mismas que solucionen problemas comunicacionales y que unan a la organización con sus público externos.

El objetivo es alcanzar objetivos organizacionales a través de un impulso a nivel comunicacional, utilizando herramientas innovadoras y estratégicas que consigan el cumplimiento de mencionados objetivos.

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes.

- Estadísticas Obtenidas en la auditoría de comunicación interna realizada en UMA CREATIVA.
- Entrevistas personales con directivos de la organización mencionada.
- Textos académicos de los temas estudiados.

Formato de la revisión de la literatura

La literatura expuesta a continuación va a ser revisada en base al tema tratado, sin considerar cronología o importancia de los autores.

LA COMUNICACIÓN:

“Comunicación es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, es crítica literaria: la lista es limitada.” (Fiske, J.)

La comunicación, como se puede observar en la frase introductoria, aplica en todo. Todo comunica, de ahí que se la considera un área de estudio multidisciplinaria. (Fiske, J.) Ésta involucra signos y códigos. “Los signos son actos o artefactos que se refieren a algo diferente de ellos mismos, es decir, son conceptos significativos. Los códigos son los sistemas de organización de los signos que determinan cómo éstos pueden estar interrelacionados.” (Fiske, J.) Lo importante de estos elementos es que son transmitidos y recibidos en la práctica social.

A la comunicación se la ha estudiado de diferentes maneras, sin embargo, el modelo de Shannon y Weaver presenta un modelo básico que “(...) presenta a la comunicación como un proceso lineal sencillo.” (Fiske, J.) Este proceso consiste en:

- Que exista una *fente de información* que sea emitida por un *transmisor*, a través de *señales* que pueden ser cortadas con *interferencias* o ruidos hasta llegar al *receptor*, quien recibe el mensaje y lo *destina*. (Fiske, J.)

La Retroalimentación:

Si bien en el método analizado de Shannon y Weaver no se presenta a la retroalimentación como uno de los puntos fundamentales para el proceso de comunicación, autores posteriores ya lo aplican como elemento fundamental. (Fiske, J.)

“La retroalimentación es la transmisión de la reacción del receptor hacia el emisor.” (Fiske, J.) En la actualidad el internet es uno de los medios que facilita esta bidireccionalidad de la comunicación. Sin embargo, lo mismo ocurre con la comunicación humana. Así como hay medios de comunicación que facilitan este proceso existen otros que no lo permiten como lo son los medios masivos (televisión, radio, prensa). (Fiske, J.)

La función principal de la retroalimentación es “(...) ayudar al comunicador a ajustar su mensaje a las necesidades y respuestas del receptor.” (Fiske, J.) Este concepto no cambia el mencionado proceso lineal de Shannon y Weaver, solamente lo hace más eficiente.

Tipos de comunicación:

Existen dos tipos de comunicación dentro del entorno social, la comunicación verbal y no verbal. Ambas utilizadas en la vida cotidiana de las personas.

Con respecto a la comunicación verbal, esta es asociada con el lenguaje y son “señales que permiten la comunicación entre los seres humanos, (...) permite expresar pensamientos y transmitirlos.” (Pujol, L. 2012)

A su vez, existe la comunicación denominada no verbal, misma que se basa en el intercambio de “(...) movimientos del cuerpo, cara, manos, lugar que ocupan los interlocutores en el espacio, tono de voz, ritmo e inflexiones en el discurso, movimientos de los ojos, contacto visual y elementos de la apariencia personal.” (Beebe y Raymond cit en Pujol, L. 2012) Lo importante de la comunicación no verbal es que permite expresar emociones, comunicar actitudes, apoyar y reforzar la comunicación verbal y sustituir el lenguaje. (Pujol, L. 2012)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Joan Costa en su texto, Master DirCom (2005) menciona que la comunicación global se centra en 3 ámbitos importantes: la comunicación institucional, la organizacional y la mercática o marketing. Estos tres ámbitos fueron establecidos “(...) agrupando los públicos según el sistema de intereses que los relacionan con la empresa.” (Costa, J. 2005)

En el ámbito específico de la comunicación organizacional, quien trabaja con ésta debe de colaborar con la Dirección y el área de Recursos Humanos en todo lo referente a los cambios de cultura organizacional y en todo lo que corresponde a planes de comunicación interna, misma que se direcciona a los públicos internos de la organización. (Costa, J. 2005)

Cuando se menciona que la persona encargada de la comunicación organizacional debe de estar encargada de la Comunicación Institucional, se refiere a que es quien debe de “Diseñar el Sistema de Comunicación Interna en función de la cultura, política informativa, contenidos, medios y soportes; distribución de la información; rol de líderes; métodos de evaluación.” (Costa, J.)

Todos los aspectos relacionados con la comunicación interna serán explicados en apartados siguientes en este trabajo. Sin embargo, aquí se explicará qué es la cultura organizacional y aspectos referentes a ésta.

La cultura organizacional se puede definir como “(...) la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (Ritter, M. 2008) También puede ser definida como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo

largo de los años.” (Kotter. cit en Ritter, M. 2008) y en el caso de Edgar Schein, él la define como “(...) el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.” (Ritter, M. 2008)

Según Michael Ritter, toda organización tiene una cultura debido a que ésta se relaciona con cómo se hacen las cosas y se piensa dentro de una cierta institución. “Es un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.” (Ritter, M. 2008) Debido a que las organizaciones conviven dentro del entorno cambiante actual, éstas se someten a modificaciones permanentes a nivel económico y tecnológico, y es la cultura organizacional la que permite entender el éxito o fracaso de éstas enfrentándose a un mercado de alta competitividad. (Ritter, M. 2008)

En relación a la comunicación, ésta tiene una amplia relación con la cultura organizacional debido a que es un “(...) elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.” (Ritter, M. 2008)

La funciones de la cultura organizacional:

Según Michael Ritter (2008), la cultura organizacional tiene diferentes funciones, mismas que serán explicadas a continuación.

- **Identificación:** Conocer quiénes somos como organización.
- **Integración:** Nos permite entender que nos hace ser un colectivo, y que nos relaciona mutuamente el uno con el otro.
- **Coordinación:** Explicación de las tareas y la explicación de las mismas hacia los colaboradores.

- **Motivación:** “Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué está no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.” (Ritter, M. 2008) Impulsa a los colaboradores a trabajar de manera voluntaria y extraordinaria.

Funciones de la cultura organizacional:

Existen diversas funciones que cumple la cultura organizacional, Michael Ritter (2008) nos menciona algunas de ellas entre las que se encuentra la determinación de límites entre una organización y otra; transmisión de sentido de identidad a sus miembros; crea un compromiso personal entre el colaborador y los objetivos organizacionales; se incrementa la estabilidad en el sistema social manteniendo unida a la organización; y moldea las actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización.

La cultura organizacional por definición “(...) es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. (...) En otras palabras: define las reglas del juego.” (Ritter, M. 2008)

Una organización se compone de dos tipos de valores, los tangibles y los

LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN:

intangibles. Si bien los valores tangibles siempre han sido medibles y conocidos en el mundo de los negocios como el indicador del costo de la empresa, en la actualidad son los valores intangibles los que han tomado importancia al momento de determinar el precio real de una compañía. Los valores intangibles entonces deben de ser entendidos como los “(...) activos que sin ser materiales o corpóreos, son aprovechables en el negocio.” (Torre, V.) Es así que para que una empresa alcance su éxito, ésta debe de tener un alto valor en el

mercado que considere la unión de los activos tangibles e intangibles. Con el transcurso del tiempo, y el cambio que han sufrido las organizaciones y el mercado, han sido los intangibles los que sirven como diferenciadores para las empresas en todo ámbito. Éstos generan un “(...) enorme significado en el desempeño y (...) competitividad (...)” (Ritter, M. 2012) de la compañía, generando beneficios económicos a largo plazo.

Las compañías ya no buscan ser rentables en períodos cortos, si no que al contrario, se enfocan en procesos que permitirán rentabilidad a lo largo del tiempo. Para que esto suceda, las empresas deben de priorizar dentro de su estrategia el cuidado y buen manejo de su identidad, imagen y principalmente, reputación frente a sus públicos de interés, considerando que éstas son intangibles primordiales para toda organización. Para conseguirlo, la rentabilidad de las empresas se encuentra marcada por las habilidades organizacionales y gerenciales en cuestiones de intangibles de las mismas; se debe de cuidar la identidad y la imagen corporativa alineando siempre éstas a un proceso de creación estratégico; y, por último, se debe de considerar como primordial la creación de una buena reputación a través de la suma de todos los intangibles.

Considerando que todo lo que se realiza en una organización depende de las decisiones y prácticas gerenciales, el cambio en la mentalidad de los directivos de las organizaciones ha sido lo que ha logrado, en la actualidad, que se genere importancia al cuidado y buen manejo de los activos intangibles como generadores de rentabilidad. Identificando los tipos de activos que las empresas manejan, se puede observar que a lo largo del tiempo, éstos actúan de manera diferente, ya que en el caso de los activos tangibles, “(...) se deprecian en plazos preestablecidos (...)” (Ritter, M. 2012) Al contrario de éstos, los activos intangibles se caracterizan por retornos crecientes a largo plazo, mismos que generan sostenibilidad en la empresa. Otra de las razones por las cuales

se proporciona tanta importancia a los activos intangibles se debe a que, debido a la alta competitividad del mundo en tiempos actuales, las empresas con un mismo nivel de utilidades, deben sobresalir la una de la otra teniendo distinto costo en el mercado. “La diferencia reside, entre otras cosas, en la suma de sus intangibles, es decir en su reputación.” (Ritter, M. 2012) De aquí que nace la “(...) necesidad de modificar los criterios contables para poder valorizar y registrar los activos intangibles en los balances contables.” (Ritter, M. 2012) Adicional a esto, una de las maneras en las que los activos intangibles generan rentabilidad a largo plazo para las empresas es a través de la adquisición del *know how*, innovación tecnológica, procesos de capacitación, marca, RRHH, relaciones con los stakeholders, etc. Recordando de esta manera que “(...) en la economía globalizada de hoy, no podemos competir según la vieja usanza. (...) deben de competir explotando capacidades que sus competidores no pueden copiar o imitar fácilmente.” (Ritter, M. 2012)

Dentro de los activos intangibles también podemos destacar la identidad y la imagen corporativa. Esto quiere decir, ¿quién soy?, y ¿cómo me ven? Ambos factores de personalidad empresarial que impulsan concepciones reales dentro de la mente de los stakeholders. Al momento de referirnos a la identidad de una organización esto quiere identificar el “cómo queremos ser vistos.” (Ritter, M. 2012). Es la marca las similitudes y diferencias dentro de un entorno o mercado. A diferencia de la identidad, la imagen es la percepción que los públicos tienen de una empresa. Si algo se percibe como real para ellos, esto es real en sus consecuencias hacia la misma. Estos dos conceptos son distintos, y con grandes diferenciadores el uno con el otro, sin embargo, su nivel de complementariedad en ámbitos estratégicos de comunicación consigue generar resultados coherentes hacia los stakeholders, y con rentabilidad en el tiempo. No se debe olvidar que “a quien preocupa

solo su imagen, (...) no entiende la diferencia entre oro y dorado. No es oro todo lo que brilla y el brillo de una buena imagen no es garantía de prestigio.” (Ritter, M. 2012)

Como se ha venido explicando, son los activos intangibles los que actualmente generan rentabilidad y diferenciación en las empresas, lo que no se ha explicado es que la suma de éstos activos genera lo que se denomina reputación. (Ritter, M. 2012) Ésta es entendida como “(...) la suma de percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una (...) institución a lo largo del tiempo.” (Ritter, M. 2012) La reputación genera confianza en la compañía, generando así, retorno de capital, mismo que asegura ventajas competitivas en el mercado. Es importante destacar que a mayor capital reputacional, menor es el gasto invertido en control por parte de la compañía hacia sus colaboradores, ya que cuando estos confían y conocen su rol dentro de la empresa, el desempeñarlo se vuelve necesario, reduciendo de esta manera parte de los gastos de la empresa. Hay que mencionar que frente a los públicos de interés, la reputación es una fuerte póliza de seguros, ya que su buen manejo y conocimiento de intangibles ayuda a reducir riesgos y/o crisis en las mismas.

Por último, es importante mencionar que son los valores intangibles que las empresas crean de manera estratégica los que generan sustentabilidad económica y retorno de capital a largo plazo. En la actualidad, “(...) el factor más importante para lograr el éxito empresarial es lograr un posicionamiento claro y diferenciado seguido de precios y costes competitivos y de calidad de servicio y producto (...)” (Almagro, J. 2009) Considerando que son estos los elementos que se pueden ganar a través del cuidado de los activos intangibles. “La competencia nos obliga (...) a prepararnos cada día más si queremos ser los mejores o, sencillamente, si queremos ser diferentes u ofrecer productos o servicios distintos.” (Almagro, J. 2009) La única manera de poder diferenciarnos en

estos aspectos es a través de la adquisición constante de intangibles. De ahí que se recomienda a las organizaciones estar siempre a la vanguardia en todo lo correspondiente a innovación tecnológica, adquisición de conocimiento, preparación y capacitación de los colaboradores, cuidado y manejo estratégico de la imagen e identidad y por supuesto, siempre cuidar la coherencia que existe entre lo que se dice y se hace para que la reputación de la compañía crezca y se fortalezca.

LA COMUNICACIÓN INTERNA

Cuando nos referimos a comunicación interna, nos referimos a una “herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica (...) en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigido al público interno (...)” (Brandollini, A. 2009) Ésta nace de las “nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.” (Muñiz, R.)

La importancia que tiene la comunicación interna viene a ser consecuencia de diversos factores, entre los que se destacan la globalización, apertura de mercados, y saturación de la información. (Salo, N.) Estos fenómenos son recientes, por lo que las teorías desarrolladas dentro de la administración nunca consideraron estos aspectos. Debido a que estos cambios se volvieron relevantes en la sociedad, aparece la necesidad de formar un factor diferenciador que pueda preparar a las empresas a los cambios en el entorno, y también a los cambios en el consumo, en el que las personas ya no buscan solamente un producto bonito, sino que buscan una combinación de elementos en el que se

destaque la imagen de un TODO frente a la imagen de una parte (la empresa como todo, producto como parte).

Como se mencionó anteriormente, la comunicación interna es una rama *nueva*, y es por esto que muchas veces dentro de las empresas no se conoce su verdadera razón o tarea. “Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización” (Piñuel, 1997:94, cit. en Reyes, L.) A partir de esto podemos afirmar que la comunicación interna es un instrumento fundamental de la función directiva, ya que apoya los cambios dentro de la compañía, y los alinea hacia las estrategias, políticas, misión, visión y objetivos antes definidos por los altos mandos. (Saló, N.) De aquí entendemos que “la comunicación (...) de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa.” (Villafañe 1993:237, cit. en Reyes, L.)

La Comunicación Interna impulsa el crecimiento personal de los empleados, y a su vez trabaja con el fondo de la empresa construyendo en ella un espacio de interacción para personas que comparten una misma cultura. (Brandollini, A. 2009) La comunicación es utilizada para: “(...) formar hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales.” (Brandollini, A. 2009) El enfoque que maneja la comunicación interna es orientado hacia el Talento Humano de la organización, partiendo de esta premisa, la comunicación interna permite generar implicación personal del colaborador dentro del objetivo organizacional, armonizar los proyectos de la empresa con las acciones de los empleados, cambiar las actitudes de los trabajadores frente al rumbo de la organización y mejorar la productividad en el trabajo ahorrando recursos

económicos y mejorando los tiempos en el trabajo. Con estas implicaciones, se “(...) estrecha los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa.” (Brandollini, A. 2009)

Toda organización tiene dentro de la misma, actores principales con los cuales su actividad es desarrollada, a éstos se los denomina públicos y pueden dividirse entre públicos internos o externos. La comunicación interna va direccionada justamente a los colaboradores y personas que trabajan dentro de la organización, a ellos, que se los denomina públicos internos. A los públicos internos se los puede separar en dos grandes grupos, los directos e indirectos. Los públicos internos directos son los empleados, y los indirectos son los familiares o allegados de los empleados, trabajadores tercerizados, proveedores y distribuidores de la empresa. (Brandollini, A. 2009)

Para entender que sucede con el público interno directo dentro de la organización, tenemos que comprender cómo funciona la comunicación interna con los peldaños del organigrama. Según Brandollini (2009), los altos mandos utilizan a la comunicación interna como una orientación hacia los objetivos, ésta potencia procesos productivos, y fomenta la cultura e identidad de la compañía. Las líneas de mandos medios buscan a través de la comunicación interna impulsar los valores organizacionales dentro de la compañía, y estimula la evaluación de los resultados. Por último, el recurso humano de la empresa o los empleados en general, utilizan la comunicación interna para “generar mayor participación fomentar la integración de los empleados. (...) Conformar el *ser* (...) y el *hacer* de cada empleado.” (Brandollini, A. 2009)

Para lograr una gestión coherente frente a los distintos públicos, la comunicación debe de ser manejada de manera integral tanto con el público interno como externo. Esto

quiere decir que la comunicación interna, estrategias comerciales, y estrategias institucionales deben de estar alineadas para que no exista discrepancia entre los mensajes, ya que esto podría confundir a los públicos. Otra forma de confundirlos puede ser a través de la falta de credibilidad, la misma que se ocasiona cuando no existe relación entre lo que se es y lo que se dice. (Saló, N.)

Uno de los problemas más frecuentes que ayuda a resolver la comunicación interna es el hecho de que los empleados, debido al entorno cambiante, sufren de inseguridad constante en su puesto de trabajo. Esto puede ocurrir por distintos motivos, sin embargo, el más recurrente es la falta de “(...) información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa” (Saló, N.) “Los trabajadores (...) necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización.” (Puyal, E. 2001) Cuando esto se logra, ellos se sentirán motivados, integrados y encontrarán en su trabajo desarrollo personal. Al juntar estos factores, los empleados se encontrarán comprometidos con los objetivos organizacionales y serán parte activa de su consecución.

Como se puede observar, existen varios motivos por los que la comunicación interna debe de manejarse dentro de las organizaciones. Anteriormente hablamos sobre la capacidad de motivación e integración de los empleados, sin embargo, existen otros motivos entre los que se destacan: la coordinación entre los distintos departamentos de las empresas, creación de la cultura y participación activa en valores, normas y comportamientos; incremento de productividad y competitividad que lleva a la búsqueda de una calidad total, y el buen manejo de la comunicación intergrupala por parte de todos los miembros de la compañía. (Puyal, E. 2001) Éstas son solamente algunas de las ventajas que conlleva el uso y manejo de la comunicación interna.

La comunicación interna tiene que ser planificada, esto significa que tiene que seguir procesos, guiarse a través de estrategias y tener objetivos identificables, así mismo, la planificación “(...) permite racionalizar las funciones para cada servicio relativo a los componentes de la comunicación interna, elaborando (...) circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación planificando las acciones concretas.” (Salo, N.) Cuando analizamos lo que conlleva el tener una comunicación planificada, entendemos que ésta no puede tomarse a la ligera, sino que al contrario, debe de ser estudiada y regida en base a las necesidades de la organización y su entorno.

Junto con este análisis, es necesario que las líneas estratégicas de la comunicación interna transmitan a los públicos la realidad de la política global de éstos y de la organización. (Salo, N.)

Lo que se comunica también tiene que tener un proceso lógico, y esto se lo analiza con la creación de los mensajes comunicacionales, mismos que no pueden ser elaborados arbitrariamente, sino que tienen que ser definidos siempre en función de la estrategia y el público al que va dirigido. (Salo, N.) Los mensajes deben de proporcionar datos útiles y deben de generar un impacto dentro de las tareas diarias de los empleados, este impacto tiene que aportar favorablemente a los objetivos del negocio. (Saló N.)

La comunicación es un conjunto de sistemas que debe de estar alineado. Estos se pueden dividir en dos: los formales y los informales. Ambos tiene una relevancia importante dentro de cada proceso de la organización, sin embargo, el nivel de involucramiento es distinto en ambos. Para poder entender esto hay que primero conocer en qué se diferencia el formal del informal. El primero antes mencionado, “representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores.”(Saló, N.) Al contrario de éste, “la comunicación informal consiste en aquellas

acciones que no está planificadas y son el resultado de la interacción social (...) entre los miembros de la organización.” (Saló, N.) La falta de conocimiento de estos puede ocasionar problemas graves dentro de la organización como los rumores o la falta de credibilidad, ya que si formalmente se dice algo que informalmente está siendo desmentido, todo el trabajo puede quedar sin fundamento.

Así como se tiene control sobre los mensajes, los comunicadores también tienen el control sobre los canales por donde circula la información. Estos tienen que asegurar una comunicación bidireccional (que genere retroalimentación). Sin embargo, hay que tener cuidado con el hecho de que todo comunica, entonces no siempre se tiene que tener que centrar la atención en el correo o cartelera, la atención incluso tiene que darse en el ambiente físico y en las personas, ya que estos son la carta de presentación de la compañía.

Ahora, entendiendo que todo tiene que estar controlado, es importante mencionar que los factores antes mencionados, son los que generaran la imagen e identidad de la compañía, todo a través de la información que se les otorgue a los públicos. De ahí que es sumamente importante que se entienda la importancia que la comunicación tiene, y los efectos positivos que ésta puede acarrear si se encuentra direccionada hacia las políticas de la empresa. Si los mensajes y canales están bien manejados, los resultados van a generar la imagen e identidad deseada, pero si estos no están bien, lo que se ganará será discrepancia entre éstos. (Salo, N.)

Analizando todo a lo que la comunicación interna se encuentra ligada, es imprescindible el decir que ésta tiene que estar conectada a los mandos altos o directivos de la empresa. La comunicación es una herramienta que ayuda a las compañías a lograr su visión, a través del conocimiento y manejo de su misión, y por supuesto, a través de los valores de la misma. De ahí que se puede afirmar el hecho que la comunicación es un

instrumento de la función directiva. Esto quiere decir que para elaborar “(...) una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección (...), para así dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa, es decir, los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades (...) a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular.” (Salo, N.)

Como la comunicación es un proceso natural del ser humano debido a su condición de animales sociales, tenemos que entender que el proceso de transmisión del mensaje siempre se va a producir. Sin embargo, como comunicadores es importante aprender a reconocer cuando el proceso fue exitoso. Una clave para entender esto es el *feedback* o retroalimentación. (Brandollini, A. 2009) Este es el proceso que culmina la cadena de la comunicación, y es a través del cual se maneja la comunicación de doble vía. Cuando se recibe una retroalimentación se pueden generar resultados, observaciones e interpretaciones del verdadero estado de la comunicación. Si la retroalimentación no se genera, el proceso no fue exitoso, y seguramente hubo algún tipo de obstrucción dentro del proceso de comunicación. (Brandollini, A. 2009)

Aun no todas las empresas tienen conciencia de lo que es la comunicación interna, pero es importante entender que en la actualidad la comunicación se ha convertido en una necesidad, y en una herramienta diferenciadora, con la que se puede ganar mercado a través de una imagen consistente frente a los diferentes públicos. Los procesos de comunicación generan para las empresas resultados favorables en mediano y largo plazo, y se convierten en una inversión al momento en el que la imagen es favorable y se alinea a la identidad de la organización. La comunicación tiene que venir acompañada de procesos de cambio en los que se prioricen a la persona, y su capacidad. La generación de capital

humano, logrará la consecución de objetivos financieros y administrativos para toda empresa, y con esto se garantizará la inclusión en nuevos mercados, y el posicionamiento dentro de la mente de los consumidores y públicos.

Planificación de la Comunicación Interna:

Parece sencillo pensar que la comunicación interna se centra en la forma de comunicar a los públicos de las organizaciones, sin embargo, ésta es solo una parte de todo el concepto de comunicación interna. Es importante ahora partir desde los principios, y Joan Costa menciona que la comunicación se centra en una triple condición a la que el llamo “*Triángulo de la comunicación*”. Este concepto llama a pensar a la comunicación a través de tres ejes que son: proyectual, instrumental y vectorial. Si pensamos que la comunicación solamente es la forma en la que se comunica estamos pensando solo el eje instrumental, ya que es éste quien se centra en las herramientas o tácticas de comunicación. Al ver a la comunicación de esta manera estamos excluyendo dos elementos que son sumamente importantes para el buen manejo de la misma dentro de las empresas, estos elementos son el proyectual y el vectorial. Cuando nos referimos a la comunicación como proyectual, hablamos que la comunicación debe de ser planificada, estratégica y creativa, considerándose así un trabajo esencial para la consecución de objetivos organizacionales. Por último, el eje vectorial se refiere a que todo lo realizado por comunicación interna debe de estar alineado hacia la persecución de los objetivos comunes de la empresa, tomando siempre en cuenta la misión, visión y valores de la empresa. (Camacho, C. 2012) Son estos tres ejes lo que fundamentan el buen manejo de nuestro trabajo, y ninguno puede ser excluyente el uno del otro.

Cuando se logra entender que la comunicación es mucho más que las herramientas o tácticas de comunicación, vemos la importancia que tiene el realizar una estrategia, la misma que tiene como punto de referencia el plan de comunicación. Si este está bien organizado, “(...) ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficacia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral.” (Brandollini, A. 2009)

Para poder realizar una correcta planificación, hay que realizar una serie de pasos, los mismos que se desarrollan a lo largo del tiempo como un proceso *cíclico*. Este proceso tiene 5 etapas, las mismas que son: pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento. Cuando se menciona que el proceso es cíclico, esto toma relación que tanto el primer paso (pre-diagnóstico) como el último (seguimiento) se centran en mediciones e investigaciones sobre cómo se encuentra la empresa, y análisis de las posibles áreas a mejorar. (Brandollini, A. 2009)

Para poder analizar cada uno de los pasos se los explicara de una manera breve.

- **Pre-diagnóstico:** Acercamiento a la empresa. Se tiene que obtener en esta fase un conocimiento a priori de lo que la empresa es, y de cómo la empresa se considera. (filosofía, cultura, canales y herramientas de comunicación utilizados.) (Brandollini, A. 2009)
- **Diagnóstico:** Investigación de la situación actual de la empresa. “(...) investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. (...) detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de comunicación.” (Brandollini, A. 2009) Dentro de esta fase se aplican los instrumentos de

investigación cuantitativos y cualitativos. El más utilizado es la encuesta.

- **Planificación:** Realización del plan estratégico, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico. Este plan tiene que tener: objetivos, estrategias, tácticas y mensaje clave. (Brandollini, A. 2009)
- **Ejecución del plan:** Este es el punto en el que se ponen en marcha las acciones establecidas previamente en el plan estratégico.
- **Seguimiento:** Proceso de evaluación del plan y las acciones realizadas. “(...) es necesario para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos presupuestos.” (Brandollini, A. 2009)

Hay que tomar en cuenta que este proceso se lo debe realizar según las necesidades de cada organización. Sin embargo, el tiempo correcto puede ser cada año.

Es importante entonces reforzar exactamente que es la Planeación Estratégica (PE). Este concepto “incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa deben alcanzar.” (Vanegas, S.) También se refiere al “(...) componente intermedio del proceso de planeación, situado en el pensamiento estratégico y la planeación táctica.” (Vanegas, S.) Es la planeación la única que nos ayudara a ubicarnos dentro de nuestro estado actual y trabajar con mira hacia el futuro para lograr los objetivos establecidos por la organización.

Una de las consideraciones importantes que hay que tomar en cuenta para realizar un PE de comunicación interna es que, justamente, este público es el más exigente ya que no solamente conoce todos los movimientos de la empresa, sino porque son ellos quienes

la forman. (Brandollini, A. 2009) De ahí parte la premisa que todo lo que se comunica tiene que tener coherencia con lo que es. Cuando se logra que todo tenga compatibilidad estamos generando credibilidad, “condición básica para el éxito de toda comunicación.” (Brandollini, A. 2009)

Para poder tener una comunicación que genere credibilidad en los empleados, es importante remontarnos a una de las necesidades básicas que tienen los comunicadores con las empresas. Esta necesidad es el apoyo y conocimiento por parte de los directivos sobre la importancia que tiene la comunicación interna. (Brandollini, A. 2009) Si los directivos no entienden para qué sirve, seguramente piensen que no va a traer nada a la organización aparte del gasto de dinero, pero cuando se comprende que la comunicación es una pieza fundamental para la consecución de objetivos y mejoramiento de la productividad dentro de los trabajadores, son los directivos quienes apoyan esta área. De ahí que estos son unos requisitos para el mantener una comunicación interna efectiva.

Otro requisito para que la comunicación interna pueda ser efectiva es la forma de comunicarse entre las personas. Aquí encontramos implícitamente los canales de comunicación (ascendente, descendente o transversal). Si el flujo de comunicación es bueno, esto puede aportar a que la comunicación se difunda de una mejor manera aprovechando el tiempo y optimizando recursos. Esto aparte de ayudar en la comunicación mejora el clima laboral ya que integra a los empleados de la organización y por último es una “(...) excelente herramienta de mando.” (Brandollini, A. 2009)

Por último es importante mencionar que “una gestión eficaz de comunicación interna debe saber responder a cada momento con la información que considere oportuna, con mensajes coherentes y claros. Debe saber sinergizar los canales de comunicación y brindar (...) originalidad para captar la atención del destinatario.” (Brandollini, A. 2009)

Brandollini (2009) menciona en su texto que es importante no saturar a las personas de información, ya que se lograría indiferencia; pero al contrario, si no se le provee información lo que se causa es incertidumbre. Cuando se pueden entender estos fenómenos psicológicos, entendemos lo importante que es la investigación para poder esclarecer el plan estratégico de comunicación interna, y sobre todo la importancia de su seguimiento.

LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA:

Esto quiere decir que la comunicación interna requiere más que herramientas y mensajes. Requiere de una investigación constante en donde se analice el estado de la organización y se planteen las posibles acciones para el mejoramiento y cambio de comunicación dentro de la organización. Tomando a la planificación como aliada, el trabajo de los comunicadores no solo será algo agradable, sino que podrá ser por fin trasladarlo al campo serio y en donde se demuestran los resultados cuantitativamente, factor clave para los altos mandos de las organizaciones.

La comunicación interna dentro de las organizaciones actualmente es uno de los ámbitos que requieren de mayor estudio y de mayor aplicación; esto debido a que la mayoría de los empresarios o gerentes aún no reconocen la importancia de la misma.

Al comprender qué es la comunicación interna y cuál es su rol dentro de la organización, tal como se lo mencionó anteriormente, es importante entender la importancia que tiene el realizar un diagnóstico de la misma. Como sabemos, para poder conocer algo, cambiarlo o mantenerlo; es importante primero investigarlo para identificar

cada una de las fortalezas y debilidades. Todos estos aspectos pueden ser medidos en base a una Auditoría en Comunicación Interna. Ésta se define como “(...) un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución.” (Suarez, A. 2008) En palabras sencillas, la auditoría es una investigación que se puede y debe realizar en las organizaciones que mantengan participación en la comunicación pública. (Suarez, A. 2008)

Las auditorías se basan en diferentes metodologías, las mismas que ponen énfasis en aspectos diferentes, sin embargo, todos relevantes. Lo importante de estos es que evalúan y describen las prácticas de comunicación dentro de las empresas. (Suarez, A. 2008) En base a esta premisa se puede afirmar que no existe un modelo estandarizado para realizar una auditoría, (Caicedo, G. 2009) sin embargo, todas o la mayoría de las metodologías persiguen los mismos objetivos. Los principales son dos, diagnosticar y brindar recomendaciones prácticas que mejorarán la comunicación dentro de las organizaciones, respectivamente. (Suarez, A. 2008) Aparte de éstos grandes objetivos, la auditoría también busca identificar los stakeholders y las herramientas de comunicación utilizadas y no utilizadas por la organización. (Caicedo, G. 2009)

Es importante resaltar que son los objetivos quienes guiarán las decisiones futuras y la planificación comunicacional. (Suarez, A. 2008) Ahora entendiendo el lineamiento, se puede decir entonces, que la auditoría sirve para “(...) identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo.” (Suarez, A. 2008)

La auditoría tiene diferentes etapas, entre las que se destaca el relevamiento de la realidad, el diagnóstico, la identidad y las acciones de comunicación institucional. (Suarez, A. 2008) Mismas que serán explicadas a continuación.

Para poder realizar el diagnóstico, y más aún, para poder dar acciones correctivas, siempre se tiene que empezar con el relevamiento de la realidad organizacional. Ésta es la etapa inicial en donde se considera la variable de la realidad, y en donde se incluye los datos objetivos de la institución. (Suarez, A. 2008) “Se tendrá en cuenta el nombre, razón social, organigrama, datos empíricos, entidad jurídica, función, infraestructura, realidad económica financiera, estructura interna y proyectos.” (Suarez, A. 2008)

Otra etapa es la del diagnóstico, aquí se analiza exhaustivamente los elementos que integran la comunicación. Se comienza en el micro diagnóstico de cada uno de los sistemas que componen la unidad comunicacional. Se evalúan los siguientes aspectos: identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen. (Suarez, A. 2008)

Tras analizar la realidad de la organización, y ofrecer un diagnóstico minucioso de la misma, entramos a analizar la identidad. Para poder analizarla es importante conocerla, y entender que significa éste gran concepto. Identidad es definida como “el conjunto de características, valores y creencias con los que la empresa se diferencia de otra” (Capriotti cit en Suarez, A. 2008) Aquí podemos nombrar dos elementos que mutuamente forman la identidad. Existen los rasgos visuales o físicos y los rasgos conceptuales. Los primeros se refieren a los “atributos sígnicos visuales.” (Suarez, A. 2008) Al contrario de estos, los conceptuales “son los atributos integrados por los diferentes elementos culturales de la institución.”

A los rasgos físicos de identidad se los puede clasificar en dos sub-divisiones: primarios y secundarios, según la importancia que estos tienen. En el grupo primario se encuentran el isotipo, logotipo, e isologotipo. Mientras que en el grupo de signos secundarios se encuentran los morfológicos comunicacionales, configuraciones, gama cromática, texturas, etc. (Suarez, A. 2008)

A diferencia de estos, los rasgos conceptuales de identidad “(...) remiten aspectos más profundos y menos evidentes de la institución como son la filosofía, cultura, misión y visión de la organización entre otros elementos.” (Suarez, A. 2008) Paul Capriotti menciona que estos rasgos pueden ser divididos en dos divisiones, la filosofía y la cultura. La filosofía se compone por la visión, misión y valores. Mientras que la cultura se define como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en su comportamiento.” (Capriotti cit en Suarez, A. 2008)

Uno de los elementos primordiales que se analiza a través de la auditoría en comunicación son las acciones y herramientas comunicacionales que la organización emplea en sus públicos internos. Las acciones comunicacionales están constituidas por mensajes que muchas veces son emitidos de manera consciente, mientras que otros no lo son. Así también existen los mensajes voluntarios y los involuntarios. Dentro de esta investigación se analizan los aspectos de la determinación de las responsabilidades, configuración de la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos para difundirlos.

Después de analizar las etapas de la auditoría en comunicación es importante tomar en cuenta que ésta investigación debe de responder algunas interrogantes importantes para el mejor desempeño y manejo de la comunicación. Uno de las interrogantes más importantes es:

- ✓ ¿De quién depende las acciones de comunicación interna?
- ✓ ¿A través de que medios se difundieron las acciones de comunicación interna?
- ✓ ¿Cuáles fueron las ventajas y las desventajas de cada instrumento de comunicación utilizada?

- ✓ ¿Cómo se manejaron los rumores?, etc. (Suarez, A. 2008)

Éstos y más elementos son analizados en la comunicación interna, y son las respuestas de esta investigación las que pueden lograr cambios significativos que aporten a un mejor manejo y control de la comunicación dentro de las organizaciones.

Es importante mencionar que así como en el ámbito financiero siempre se está controlando y evaluando las acciones que se realizan en las empresas, la comunicación requiere del mismo cuidado y de la misma evaluación para lograr que la misma sea cada día más efectiva. Para poder controlar la comunicación siempre hay que primero conocerla, y no hay mejor y más efectiva manera de hacerlo que a través de la auditoría.

LA COMUNICACIÓN EXTERNA:

Es necesario que los altos mandos de las organizaciones den importancia a este proceso, ya que es este uno de los que puede aportar en la consecución de los objetivos organizacionales. Y de esta manera para todos los comunicadores, un gran mercado podría aparecer y un gran ámbito de negocio.

La comunicación externa se define como “(...) el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.” (Comunicación Global)

Dentro de las herramientas utilizadas para promover la comunicación externa, según Comunicación Global, Consultora especializada en marketing y comunicación para

instituciones educativas y deportivas, se puede considerar a la publicidad, el marketing directo, el product placement, el marketing relacional, las relaciones públicas (RRPP), el patrocinio, la Responsabilidad Social Empresarial, entre otras. Cada uno de estos debe de estar orientado y adaptado hacia el target con quien se desea trabajar.

Dentro del presente trabajo se considerarán 3 de estas herramientas como principales para el manejo de la comunicación externa y se las analizará con mayor intensidad.

La Publicidad:

“La forma en que se comunica el fabricante con el consumidor para informarle, convencerle, diferenciarle, o los tres verbos a la vez (...).” (Jaramillo, N. 2007) Como esto, se puede observar, que la publicidad es una de las herramientas más utilizadas por las compañías para atraer a los consumidores a comprar o preferir un cierto producto o marca. Es así que “(...) la publicidad es la herramienta más importante para lograr los resultados del marketing y lograr los éxitos para la compañía y sus accionistas.” (Jaramillo, N. 2007)

La publicidad puede agruparse en dos grandes grupos: Above the line – Sobre la línea (ATL) o Beyond the line – Debajo de la línea (BTL) según el soporte que utilice para llegar a su público objetivo. (Ztar, C. 2011)

ATL:

Es la técnica del marketing que se basa en la promoción en medios masivos de comunicación como la radio, prensa, televisión, cine y revistas. (Bojórques, A. 2008) “Por lo general el utilizar este tipo de medios es muy costoso y se recomienda utilizar cuando nos dirigiremos a un gran número de personas.” (Bojórques, A. 2008) Es decir comunicación para masas.

BTL:

A comparación del ATL, el BTL es “(...) una técnica de marketing que se caracteriza por tener un contacto más directo con las personas.” (Bojórques, A. 2008) Esto quiere decir que se direcciona hacia mercados o públicos objetivos más específicos “(...) mediante estrategias de comunicación no masivas en las cuales los mensajes son transmitidos de una manera diferente y poco convencional, lo cual logra sorprender y sacar de la rutina a quien los mira.” (Bojórques, A. 2008)

Dentro del BLT se puede mencionar el uso de herramientas como el correo directo, marketing de guerrilla, creación de eventos promocionales, actividades en el punto de venta, mailing, entre otros. (Bojórques, A. 2008)

Las Relaciones Públicas:

“(...) Las relaciones públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, la comunicación y le retroalimentación (...) con muchos públicos.” (Wilcox, D. et all. 2006)

Se puede definir entonces que las “Relaciones Públicas son una función directiva de la comunicación que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés e un público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público.” (Wilcox, D. et all. 2006) Las RRPP ayudan a fomentar una comunicación abierta, bidireccional, y una comprensión mutua, con el objetivo de que las instituciones también cambien sus actitudes y procesos, sin dejar esto solamente a los públicos. (Wilcox, D. et all. 2006)

Características de las Relaciones Públicas:

Dentro de las características principales de las relaciones públicas se pueden mencionar, según Dennis Wilcox y demás autores del texto *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*:

- Deliberada: Son actividades intencionadas que están diseñadas a influir, conseguir comprensión, ofrecer información y conseguir retroalimentación de los públicos.
- Planificada: Está organizada toda la información que se emite. Son acciones sistemáticas.
- Orientada a resultados.
- Interés en los intereses empresariales y de los públicos. Se trata en un ganar-ganar.
- Comunicación bidireccional: Se solicita y se busca conseguir retroalimentación.
- Forma parte de la función directiva: Es eficaz cuando se involucra en las tomas de decisiones de la alta dirección.

Elementos de las RRPP:

Dentro del texto *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas* escrito por Dennis Wilcox y otros, se menciona a los elementos principales de las relaciones públicas según la Fundación PRSA, a continuación se mencionarán algunos de ellos, que son considerados de amplia relevancia para el trabajo en el área de las RRPP.

- Asesoría: Se presenta como consejera de los directivos con respecto a las políticas, y relaciones con los públicos.
- Relaciones con los medios de comunicación: Con ellos se trabaja lo que se denomina *publicity* o con *free press*. Mismas que pretende que los medios trabaje

LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL

en función de los intereses organizacionales divulgando mensajes planificados, fomentando mayor credibilidad y posicionamiento de la organización. Estos mensajes son emitidos de manera gratuita o a través de pagos, sin embargo, generan mayor credibilidad.

- **Relaciones con la comunidad:** Busca generar acciones planificadas que generen un entorno beneficioso para la organización y su entorno.
- **Asuntos gubernamentales:** Es la generación de relaciones directas con los poderes públicos en nombre de la organización. Aquí entra el lobbying como acción puntual de las RRPP.
- **Comunicación de marketing:** Las RRPP pueden ser utilizadas como una de las herramientas del marketing dentro de la estrategia del negocio.

La Responsabilidad Social Empresarial:

“La RSE es una filosofía corporativa voluntaria adoptada por la alta dirección de la empresa que toma en cuenta sus objetivos económicos compatibilizándolos con los impactos sociales y medioambientales que ésta produce. Es una forma de conducir los negocios definida por relaciones éticas y transparentes hacia sus públicos de interés (stakeholders) en las que se integra el respeto a la persona, valores, comunidad, entorno y cultura organizacional.” (Camacho, C. 2013)

Las instituciones han encontrado en la RSE “(...) un instrumento muy interesante y eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y, de paso, rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para los clientes internos y externos. Por ello, entre los objetivos de una institución no sólo debe estar la obtención de beneficios

económicos, sino también el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales (...).”(Bojórques, A. 2008)

Como se mencionó anteriormente, Joan Costa en su libro *Mater DirCom* hace una segmentación en cuanto a la comunicación y al trabajo que tiene el DirCom frente a ésta. La división consistía en comunicación Institucional, Organizacional y Mercática, misma que también puede ser considerada Comercial. (Costa, J. 2005) La importancia de generar esta segmentación es entender que si bien ambas van direccionadas hacia diferentes públicos, todas deben de mantener una coherencia entre lo que la empresa es, hace y dice. Esto permitirá generar una comunicación adecuada que genere sinergia y permita generar un amplio crecimiento del negocio, partiendo del concepto de coherencia y sinergia.

Comunicación Comercial:

Está relacionada directamente con la publicidad, el marketing y la promoción comercial, siempre considerando la imagen corporativa. Se relaciona con “(...) acciones comerciales y campañas de publicidad y promociones de productos/ servicios (...).”(Costa, J. 2005) Ésta siempre debe de estar alineada a la supervisión de la imagen de la marca e institución. (Costa, J. 2005)

“La comunicación comercial es el vínculo estructural de la organización, su razón de ser. A través de ella se materializa la función específica de la organización, cualquiera ésta sea. Su núcleo es "la oferta" propiamente dicha. (...) La comunicación comercial tiene una responsabilidad decisiva en el posicionamiento comercial: no sólo debe "colocar" productos aislados sino colocar una oferta comercial global que acelere y reduzca costos de implantación de cada producto.” (Chávez, N.)

Comunicación Institucional:

“La comunicación institucional es el vínculo de la organización con la sociedad en tanto entidad jurídico-financiera, política, social y cultural. A través de ella la organización asume su rol de actor social en un escenario que trasciende lo estrictamente comercial.” (Chávez, N.)

Este tipo de comunicación tiene como responsabilidad la búsqueda de posicionamiento corporativo e ámbitos financieros, político - jurídico y social. (Chávez, N.)

Andrés Aljure, dentro del texto Master DirCom menciona que las responsabilidades que tiene la organización dentro del ámbito de la comunicación institucional abarcan las relaciones corporativas, la reputación corporativa y el desarrollo institucional. (2005). Sin embargo, Joan Costa dentro del mismo texto aclara que la comunicación institucional “define la política y la estrategia de comunicación de la empresa en función de los objetivos del negocio y de la imagen/reputación.” (Costa, J. 2005) Así también es la que crea y supervisa el modelo de la imagen corporativa, quien elabora planes estratégicos de comunicación, y asiste las relaciones con los diferentes públicos de interés. (Costa, J. 2005)

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación es denominada híbrida debido a que en ella se conjugaron herramientas cuantitativas y cualitativas.

En cuanto a la metodología cualitativa se utilizaron entrevistas a profundidad con los directivos de la organización.

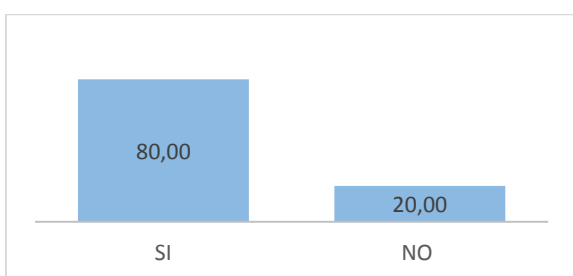
Con respecto a la metodología cuantitativa existió la realización de encuestas (auditoría de comunicación interna) en la que se revisó todos los ámbitos correspondientes a herramientas de comunicación, clima laboral e identidad.

Así también se utilizaron textos académicos como sustentación del marco teórico de la investigación.

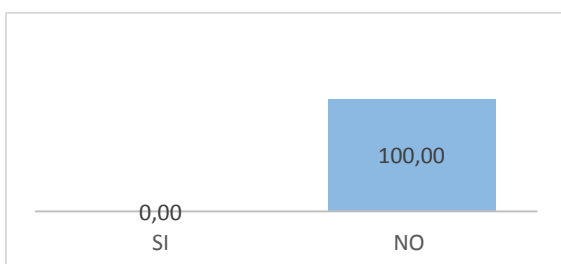
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

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

TOTAL



PROYECTOS Y TRÁFICO

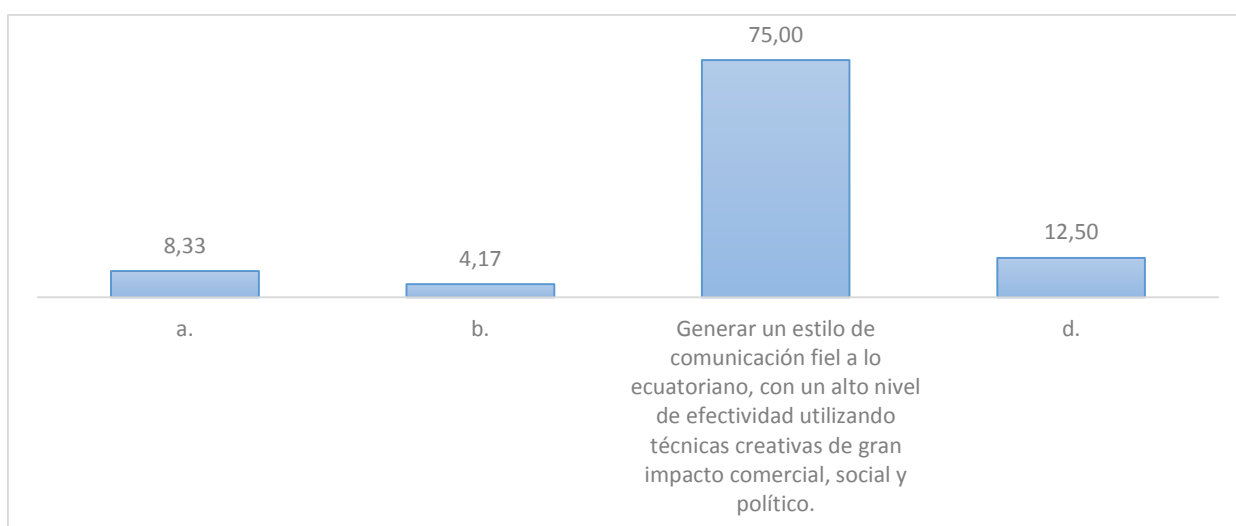


A pesar de que el 80% del personal de UMA CREATIVA dice conocer la misión de la empresa, dentro del departamento de Proyectos y Tráfico el 100% no la conoce, es importante tomar en cuenta este alto porcentaje ya que es relevante debido a que la misión es uno de los pilares más fuertes de una empresa.

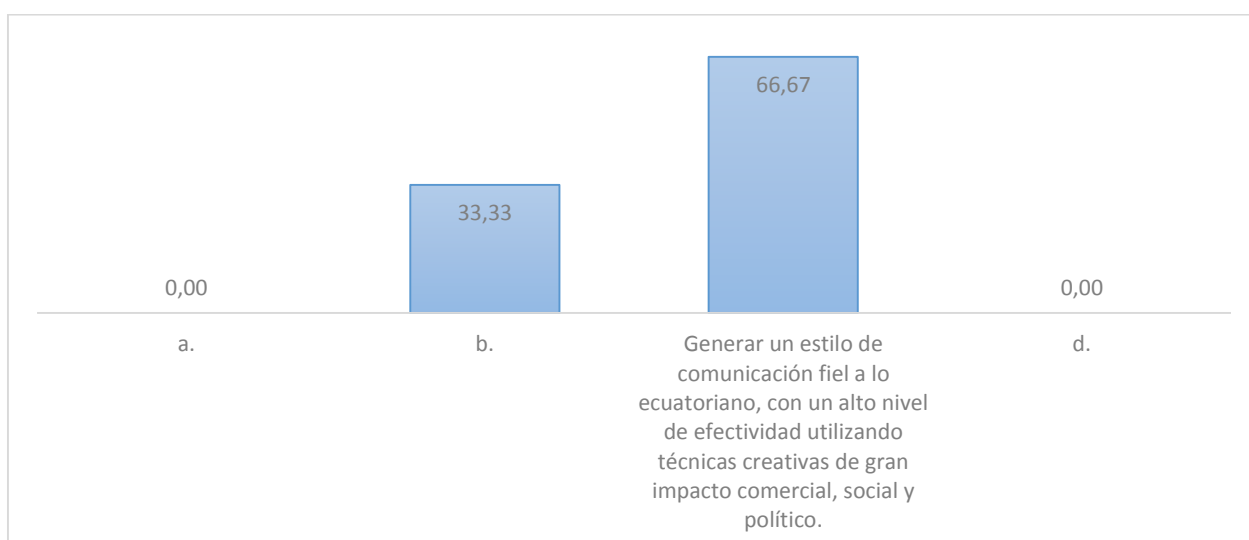
2. Señale la opción que corresponda a la misión de UMA CREATIVA.

TOTAL

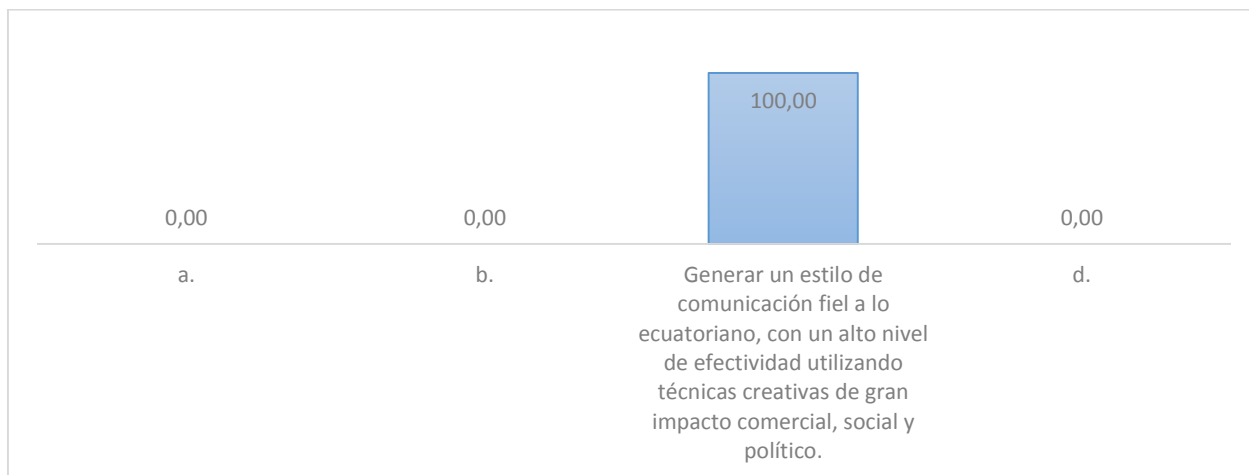
(Ver gráfico en la página siguiente)



ADMINISTRATIVO



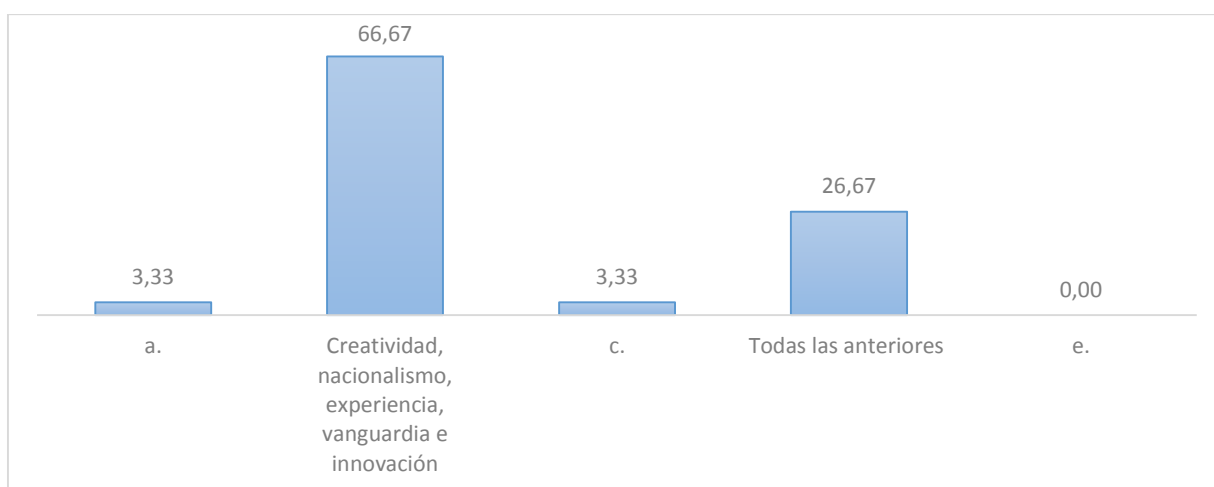
CUENTAS



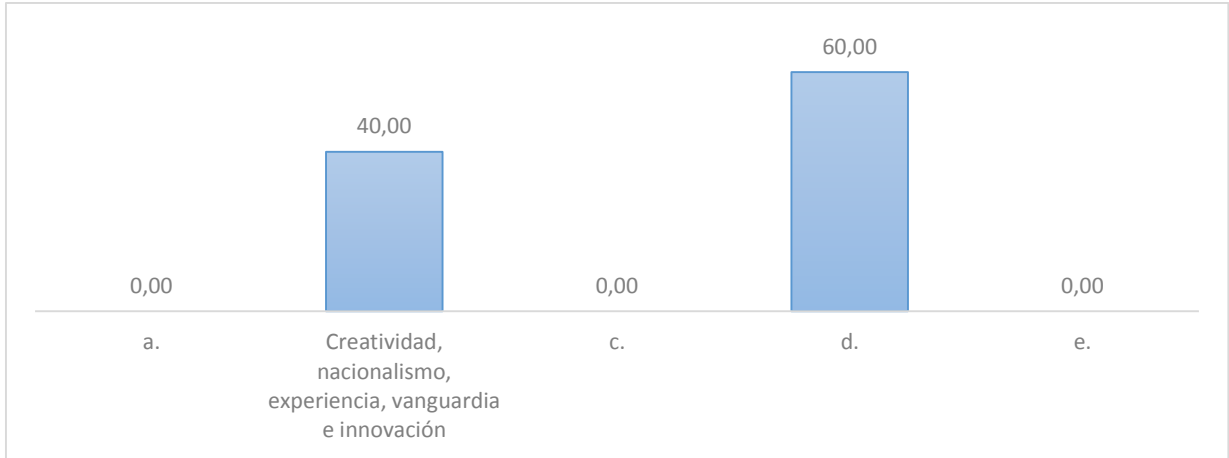
A través de estos porcentajes es posible observar que la misión de la agencia no es conocida por todo el personal, únicamente el 75% de éste conoce de verdad la misión, debido a que saber la misión del propio lugar de trabajo es un requisito fundamental e indispensable dentro de cualquier empresa, este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

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

TOTAL

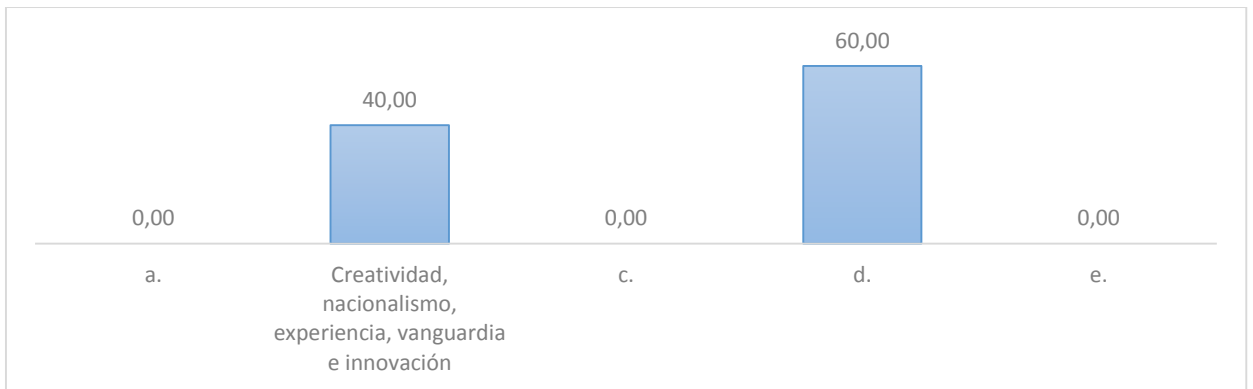


ADMINISTRATIVO

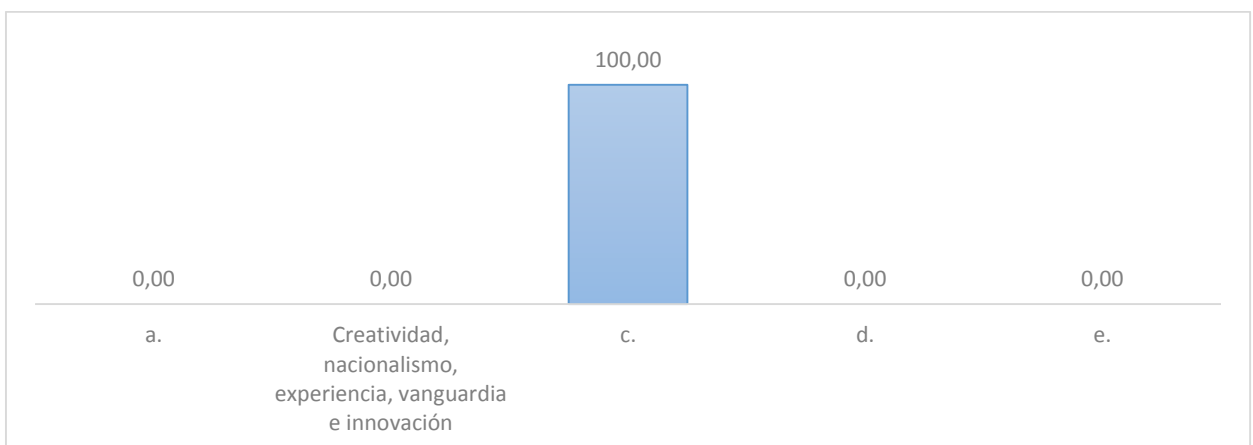


CUENTAS

(Ver gráfico en la página siguiente)



PROYECTOS Y TRÁFICO

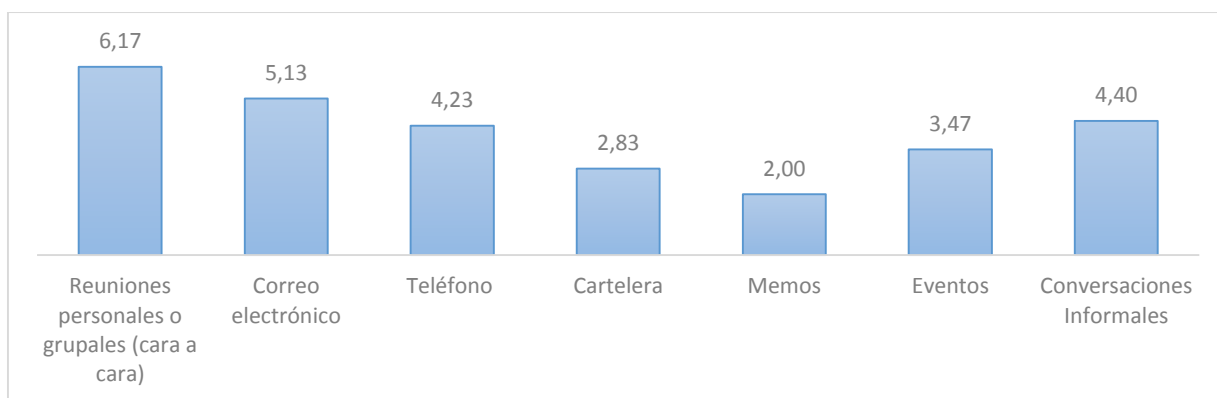


Únicamente el 66,67% del personal de UMA conoce los valores de la empresa, este porcentaje es bajo tomando en cuenta que los trabajadores de la agencia deberían sentirse identificados con los mismos. Dentro del departamento administrativo y de cuentas, el porcentaje que no conoce los valores es el 60%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

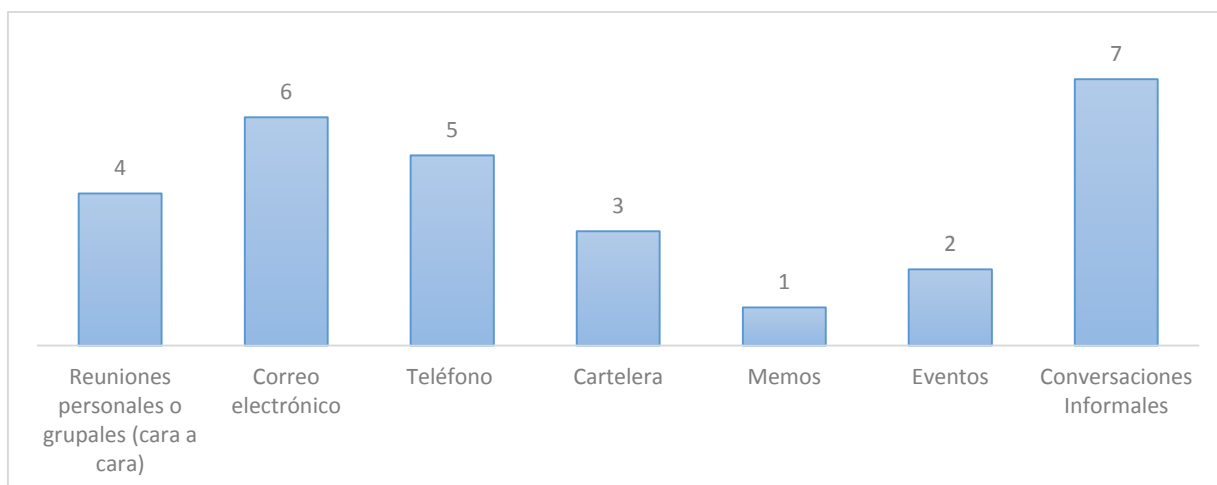
4. Señale enumerando del 1 al 7 (siendo 7 el de mayor efectividad y 1 el de menos) cuál es la efectividad de las siguientes herramientas comunicacionales.

TOTAL

(Ver gráfico en la página siguiente)



PROYECTOS Y TRÁFICO

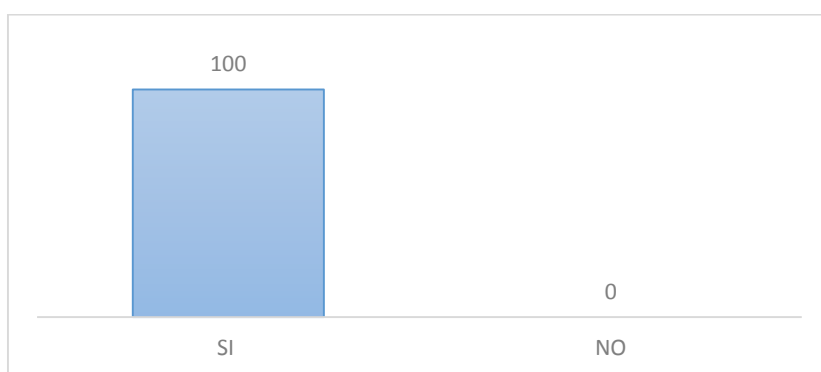


Estos resultados demuestran que para los trabajadores de UMA CREATIVA es muy efectiva la comunicación que se da cara a cara a través de reuniones grupales o personales, o conversaciones informales, dando un valor del 21, 84% de efectividad con relación a los otros 6 medios de comunicación.

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

TOTAL

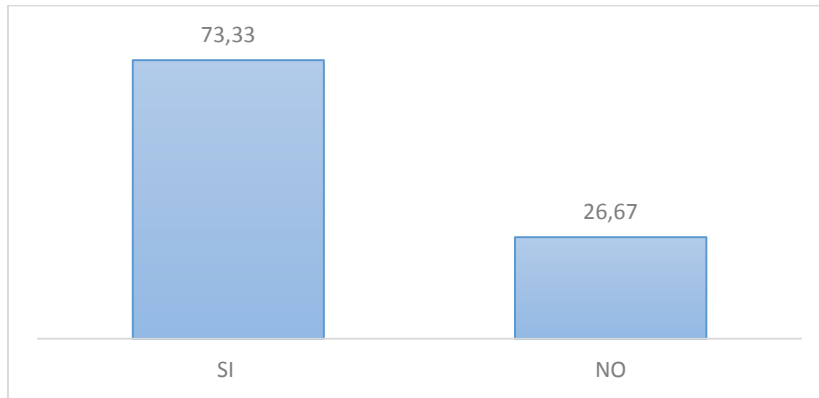
(Ver gráfico en la página siguiente)



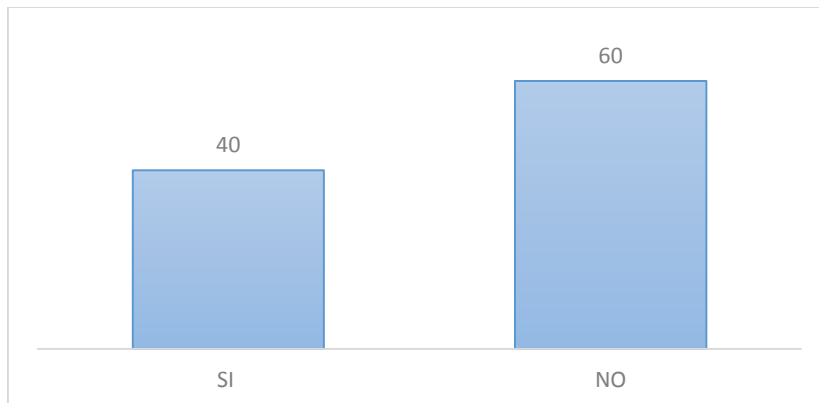
Este porcentaje refleja que el personal siente que la comunicación a través de reuniones, correo electrónico o vía telefónica son de importancia y aportan a sus conocimientos.

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

TOTAL

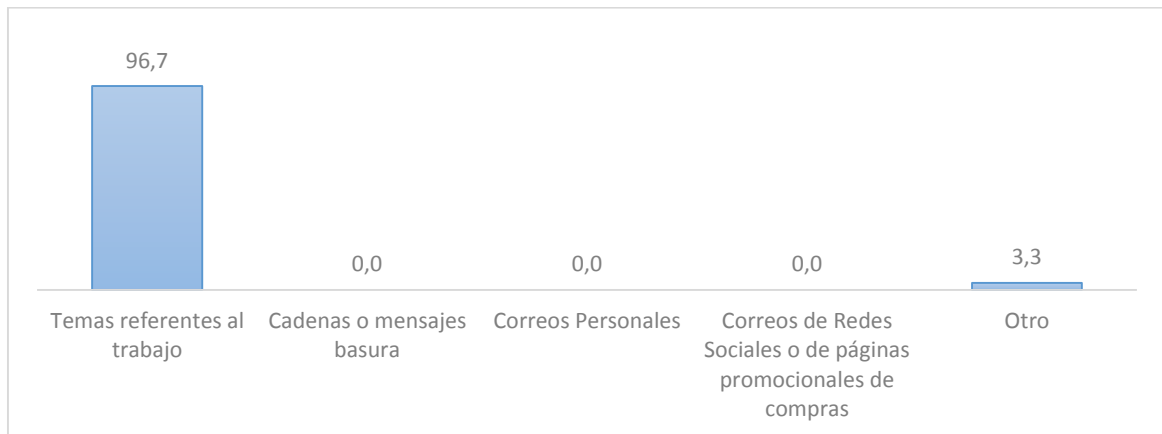
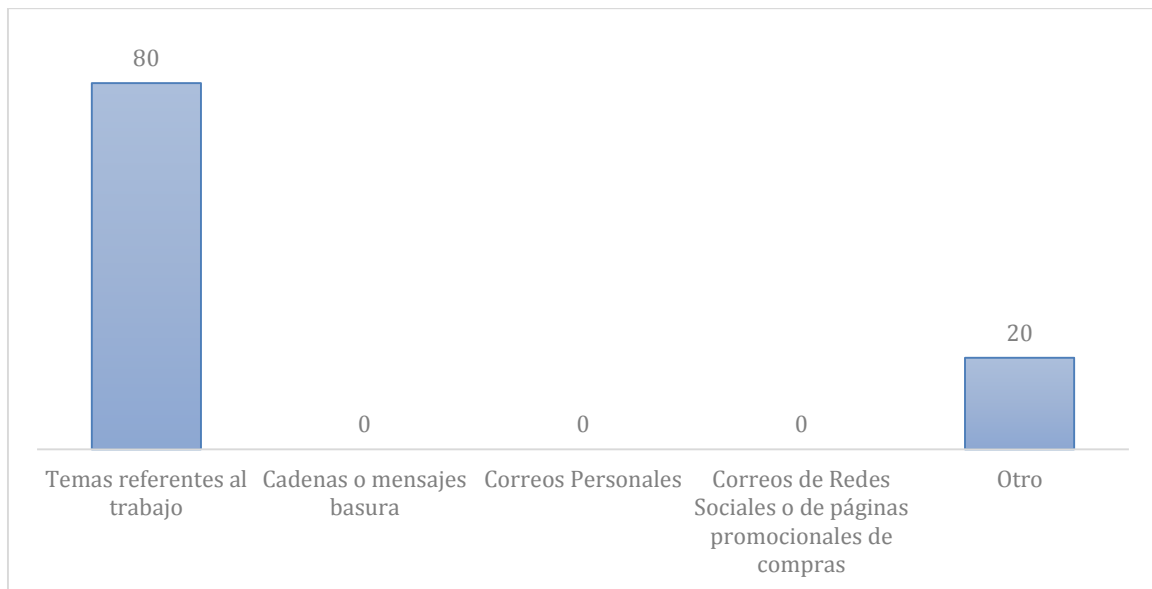


CUENTAS



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

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

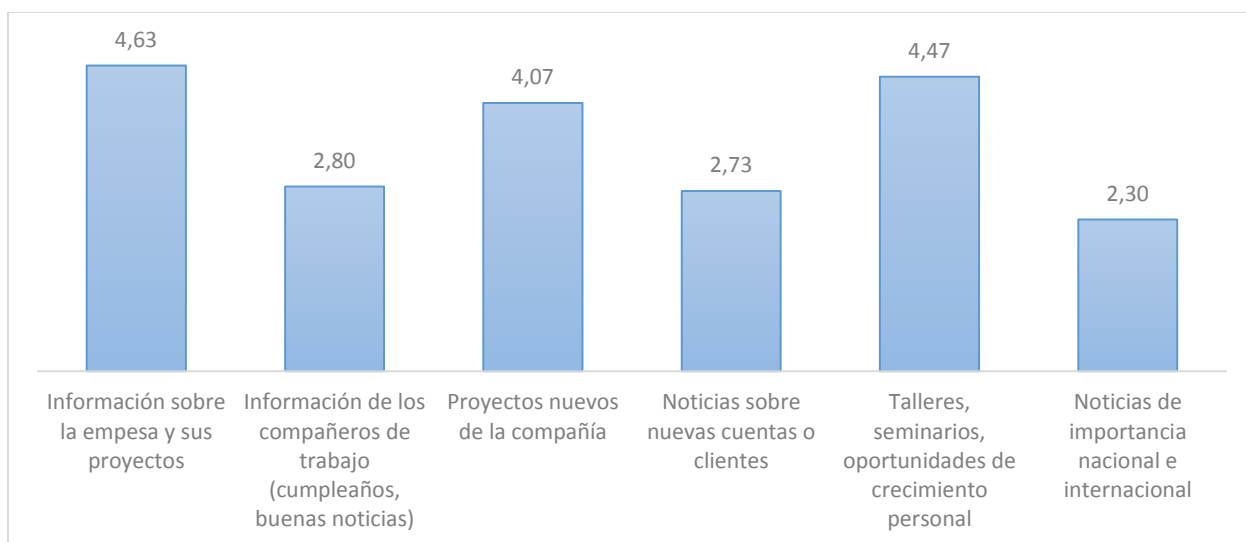
TOTAL**ADMINISTRATIVO**

Otro: solicitudes de clientes

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

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

TOTAL

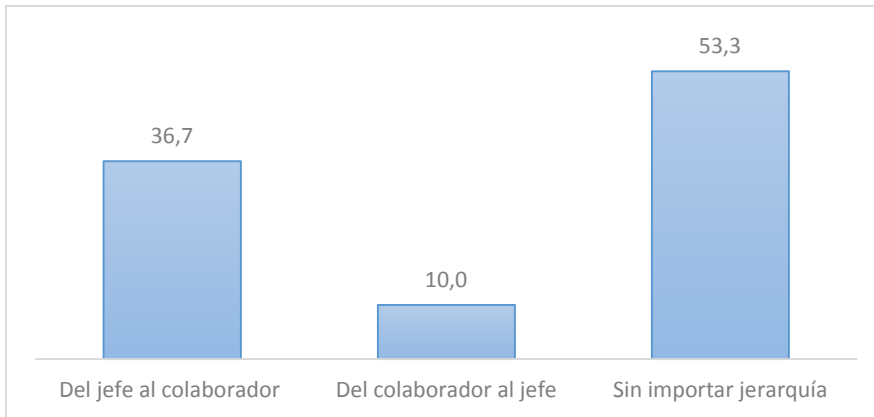


Para el personal de la agencia es importante recibir información acerca de los proyectos de UMA y también información sobre talleres, seminarios y oportunidades de crecimiento personal, esto quiere decir que la gente que trabaja en la agencia está dispuesta a mejorar y plasmar sus conocimientos en su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

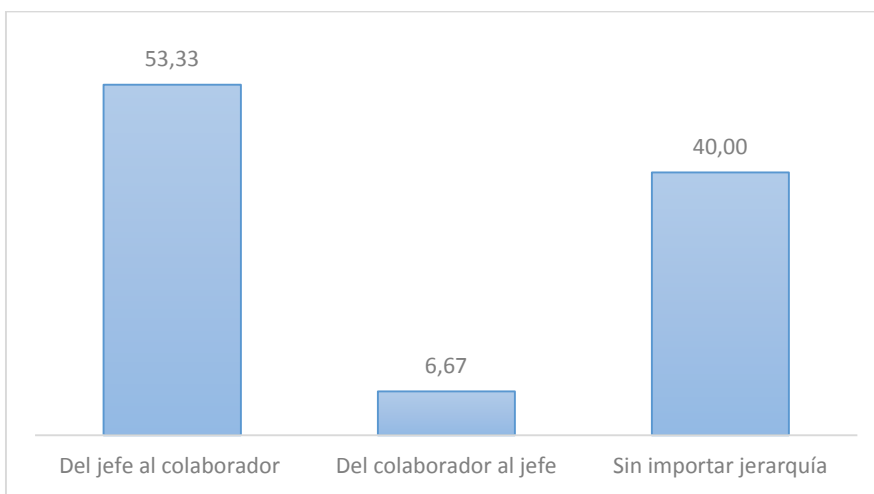
9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de UMA CREATIVA?

TOTAL

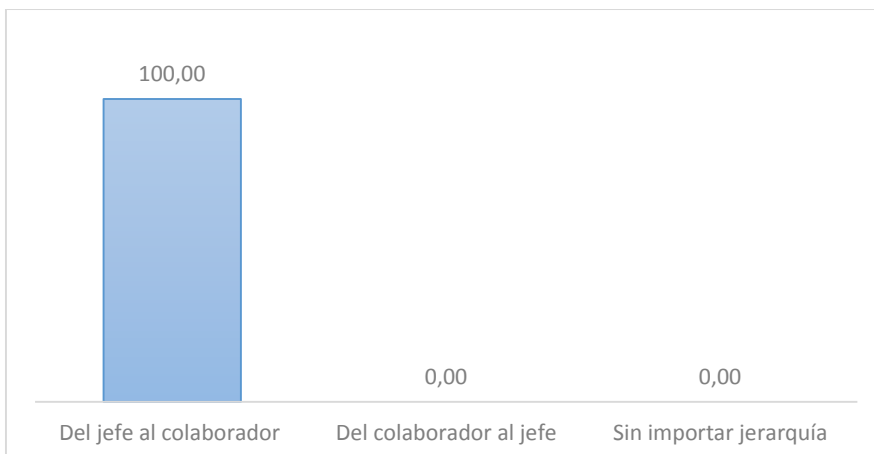
(Ver gráfico en la página siguiente)



CRETIVOS



PROYECTOS Y TRÁFICO

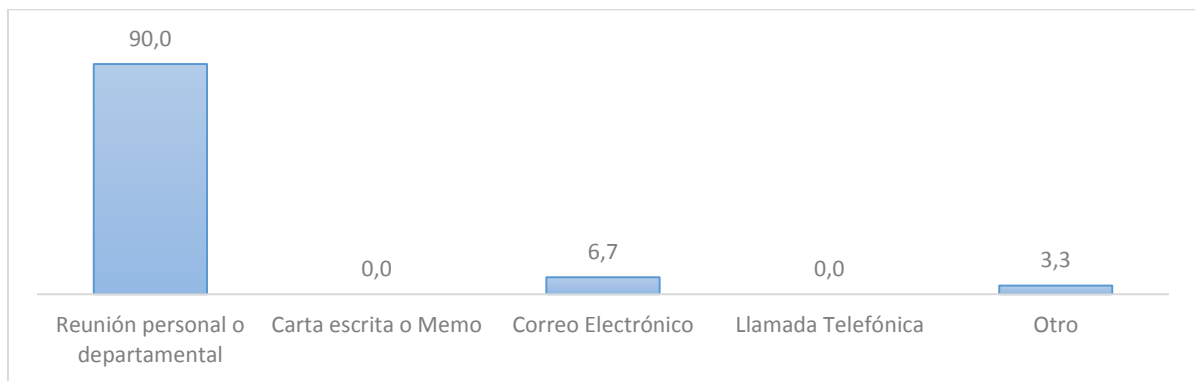


Gracias a estos porcentajes podemos percibir que UMA CREATIVA es una empresa no tradicional donde la comunicación y la información se transmiten sin importar la jerarquía

dentro de la misma, si bien existe un porcentaje alto que dice que la información se transmite del jefe al colaborador (36,7%), mayor es el porcentaje el cual demuestra que la información se transmite sin importar la jerarquía (53,3%). En UMA la comunicación fluye entre todo el personal sin importan las áreas o los departamentos.

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

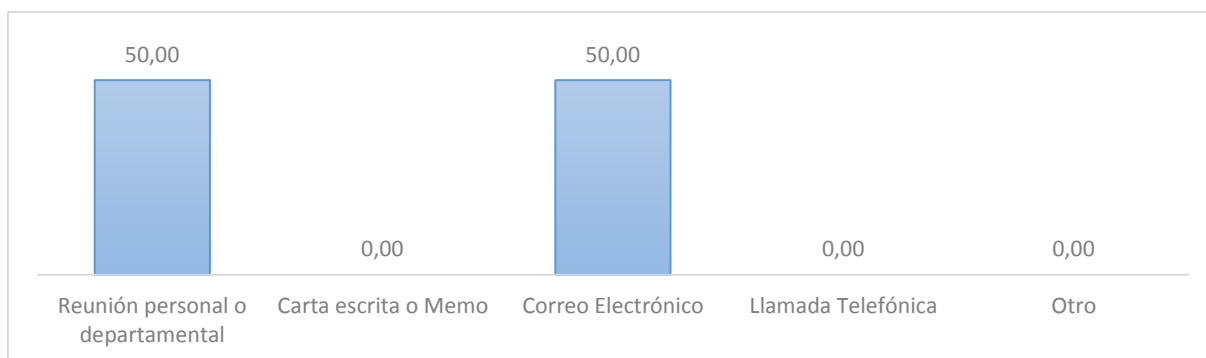
TOTAL



CREATIVOS



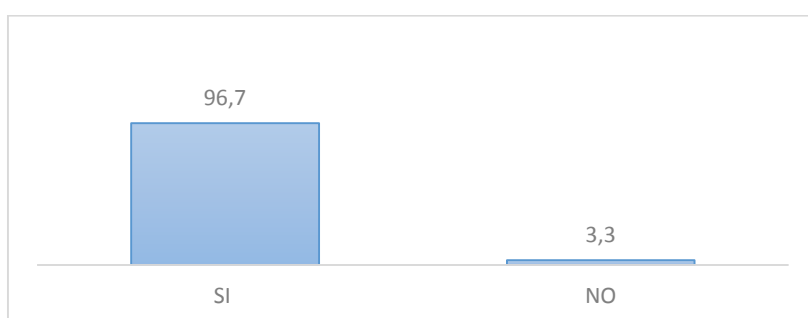
PRODUCCIÓN



Para los colaboradores de esta agencia es muy importante y necesaria la comunicación cara a cara, siendo este medio el más deseado para que los jefes se comuniquen el personal. Es posible que estas reuniones sean más efectivas que un memo o una llamada telefónica; sin embargo el correo electrónico como medio de comunicación dentro de UMA es una herramienta muy fuerte que también es aceptada positivamente por los trabajadores como nos reflejan los porcentajes del área de producción (50%).

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

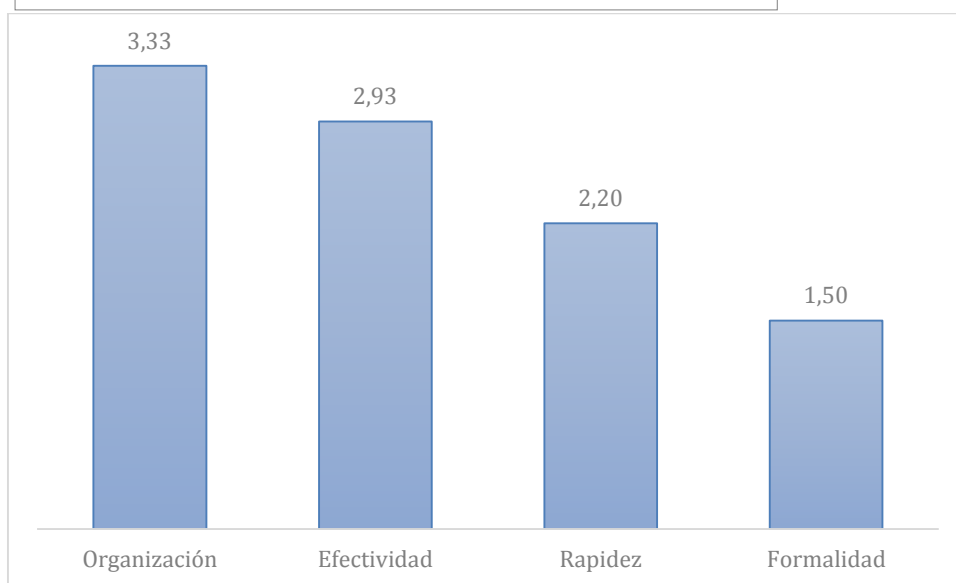
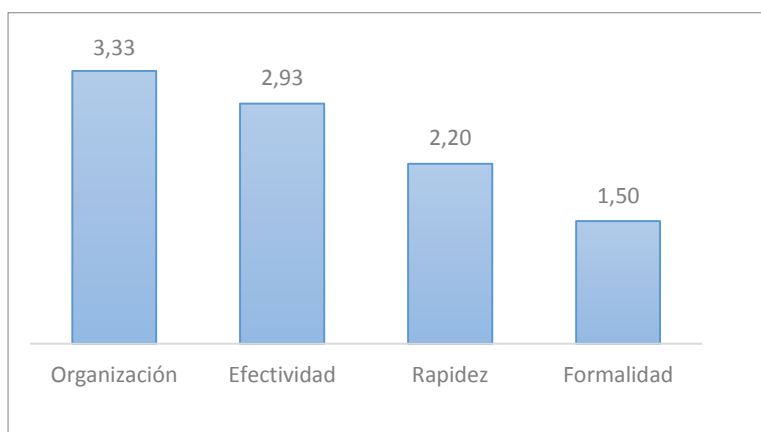
TOTAL



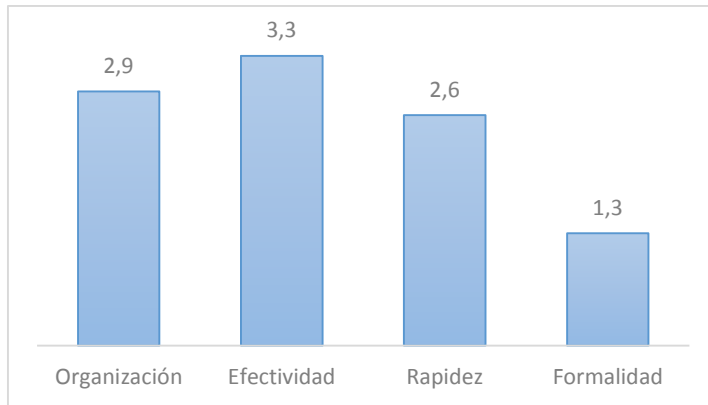
Es claro que existe una gran apertura de los directivos y jefes de departamento dentro de la agencia para recibir información de los colaboradores, el 96,7% plasmado en las respuestas afirmativas nos refleja esta realidad.

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

TOTAL



CREATIVOS



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

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

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

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

- El trato debe ser siempre personal no como empresa y sin jerarquías.
- Tomar en cuenta los tiempos de entrega de la mano del depto. de cuentas ya que hay proyectos que pueden tomar más tiempo que otros. Para esto sería útil reuniones.
- Tiempo para hacer cosas no relacionadas con el trabajo (que no sea PlayStation): talleres de creatividad en conjunto o juegos.
- Salidas de campo, convivencias, deporte y bielas.
- Realizar más reuniones grupales o personales.

- Hacer reuniones afuera de la agencia para unirnos más, como talleres grupales o un campus party.
- Paseos y fiestas.
- Incrementar actividades externas como reuniones, cursos y eventos para mejorar la comunicación entre los colaboradores.
- Mayor involucramiento por parte de los directivos en las actividades de la empresa.
- No buscar protagonismos. No buscar culpables sino soluciones.
- Mayor apertura a solución de imprevistos, mayor espacio de discusión para información sobre tiempos de respuesta.
- Comunicación de doble vía donde las sugerencias de todo el personal sean válidas y tomadas en cuenta bajo un ambiente de cordialidad y respeto mutuo.
- Reuniones periódicas, reuniones personales y formales, talleres/capacitaciones.
- Más contacto entre los jefes departamentales, comunicar todos los proyectos al personal.
- Mejorar la comunicación en cuanto a los problemas: que no se culpe a una persona por el error y que se trabaje en equipo.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Mapa de Públicos Internos

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Administrativo	Gerencia	Quienes se encargan de la planificación estratégica del trabajo. Son parte de la directiva.

	Contabilidad	Se encargan del área contable y financiera de la empresa. Manejo de fondos, sueldos y presupuesto.
	Recepción	Se encarga de recibir a las personas que llegan a la empresa, y de recibir llamadas y mensajería.
	Personal de Mantenimiento	Encargados de la limpieza de las instalaciones de la empresa.
	Mensajería	Son los encargados de todo lo correspondiente a entregar y dejar paquetes, mensajes y dinero en donde se requiera.
Departamento Creativo	Directores	Son los que dirigen las campañas que la empresa maneja. Son los encargados de generar las ideas.
	Creativos	Plasman las ideas de los directores en productos palpables para el cliente.
Departamento de Cuentas	Ejecutivos de Cuentas	Son los que mayor relación tienen con los clientes ya que entienden sus necesidades y las transmiten a los creativos.
Tráfico y Planificación	Tráfico y Planificación	Son los encargados de la planificación y cronograma de actividades de todas las áreas de la agencia.
Producción	Ejecutivas de Planificación	Son los que se encargan en hacer realidad lo que los creativos generan.

Herramientas de comunicación internas

Para la comunicación con todas las áreas se utiliza:

Comunicación Directa:

- Teléfono
- Correo Electrónico
- Conversaciones

Existen herramientas adicionales:

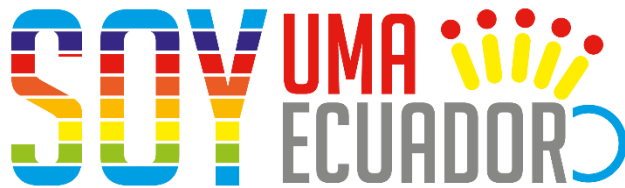
- Memo
- Cartelera
- Mensajes de texto

Concepto de la campaña:

Lo que diferencia a UMA CREATIVA es el nacionalismo que busca impulsar en sus proyectos y en su forma de trabajo, de ahí que como concepto creativo se busca relacionar a la agencia con el ECUADOR.

Nombre de la campaña:

- Soy UMA, Soy Ecuador

Logo de la campaña:**Objetivo General de la Campaña:**

Crear una campaña de comunicacional interna eficaz y precisa que impulse el nacionalismo, valor diferenciador de UMA CREATIVO, para poder resolver los problemas de identidad cultural, comunicación y medios internos que se encontraron en la auditoría mediante la aplicación de diversas estrategias comunicacionales.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

CAMPAÑA A NIVEL DE IDENTIDAD CULTURAL		
<p>Problema 1: Los colaboradores de UMA CREATIVA necesitan incrementar su conocimiento en cuestión de la cultura organizacional (misión, visión, valores), considerando que ésta los orienta hacia un mismo objetivo organizacional.</p>		
<p>Justificación:</p> <p><i>A nivel de misión:</i> el 20 por ciento del total de colaboradores encuestados afirman no conocer la misión de la compañía, y del total de las personas que aseguraron conocerla, 25 por ciento erró al momento de identificar la respuesta correcta.</p> <p><i>A nivel de valores corporativos:</i> El 33 por ciento de los colaboradores no conocen los valores de UMA.</p>		
<p>Objetivos: Reducir en un 30% el desconocimiento de los valores de UMA por parte de los colaboradores.</p> <p>Lograr que el 97% de los colaboradores conozcan la misión y visión de la compañía en un lapso de 3 meses.</p>	<p>Estrategia: Generar una campaña de comunicación interna que permita dar a conocer la misión, visión y valores de UMA CREATIVA a través de maneras innovadoras y didácticas para los colaboradores.</p>	
<p>Duración: 2 meses</p>		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Sticker en los baños de las instalaciones de UMA CREATIVA	Soy UMA, soy Ecuador. ¿Ya me conoces? No te pierdas de descubrir todo lo que tenemos para ti.
	Mailing	Soy UMA, soy Ecuador.

		Tú eres el único que puede conocer lo que tenemos que ofrecerte.
Informativa	<p>Carteles en las paredes con mayor flujo de colaboradores. (área creativos – pared blanca y área administrativa y de cuentas – pared naranja)</p> <p>Misión: Collage de personas, gran cantidad de etnias</p> <p>Visión: El futuro: metro, nuevo aeropuerto</p> <p>Valores: Diversidad, comida, animales, etc.</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Conoce todo lo que tenemos que ofrecerte.</p> <p>Costa y Galápagos: Misión: Generar un estilo de comunicación fiel a lo ecuatoriano, con alto nivel de efectividad utilizando técnicas creativas de gran impacto comercial, social y político.</p> <p>Sierra:</p> <p>Visión: Ser los pioneros y referentes históricos en la publicidad ecuatoriana, con una influencia positiva en la comunicación nacional, brindando creatividad vanguardista, revolucionaria y efectiva.</p> <p>Amazonía:</p> <p>Valores:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Vanguardia en soportes digitales • Experiencia • Dominio de manejo de medios masivo • Innovación en medios alternativos • Nacionalismo • Autenticidad • Confianza
	<p>Interacción digital / Pop Ups:</p> <p>Al ingresar a la computadora de cada uno de los colaboradores, diariamente aparecerá una pregunta al azar (por una semana). A los colaboradores que no hayan tenido errores, se les premiará con 2 entradas al cine.</p> <p>Considerando que el servicio de intranet está siendo re-</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Es el momento de mostrar lo que conoces de nosotros.</p> <p>¿Listo para el reto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál de las siguientes opciones es la misión de UMA CREATIVA? • El sueño es ser los pioneros y referentes históricos en la....

	<p>estructurado. El Pop-Up funcionará a través del Intranet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el valor que mayormente caracteriza a UMA CREATIVA?
	<p>Concurso creativo Yo conozco UMA: (Requerimiento de una invitación para el concurso / premio) considerando que el departamento creativo tiene un 29 por ciento de desconocimiento de los valores de UMA, a través de piezas creativas gráficas que ya se hayan creado anteriormente podrán plasmar lo que es para ellos UMA.</p> <p>Las piezas serán exhibidas en un mural dentro de la empresa, en donde se señale el nombre del creador de cada una de las piezas.</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Nomina los trabajos que consideras reflejan mejor nuestros valores.</p> <p>Habrá un ganador por cada valor.</p> <p>Cada ganador se hará acreedor de _____</p> <p>Criterios de calificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pieza ganadora será la que mejor exponga uno de los valores de UMA CREATIVA. • Las piezas que se utilizarán para el concurso deben de ser piezas que hayan sido generadas por los creativos de UMA. • Las piezas no se pueden repetir dentro del valores, sin embargo, si pueden hacerlo en

		<p>otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada pieza debe de llevar una explicación del porqué refleja el valor. • Será una votación interna la que señale los ganadores por cada uno de los valores.
Recordación	<p>Post-its</p> <p>Serán entregados a cada colaborador con el ideal de que puedan tener junto a ellos siempre presentes la misión, visión y valores</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Hoja 1: Misión</p> <p>Hoja 2: Visión</p> <p>Hoja 3: Valores</p>
<p>Indicador a largo plazo: Anualmente se realizará una auditoría que permita verificar los cambios que han causado las campañas implementadas, y sobretodo, esto permitirá dar un seguimiento a las acciones que de implementan en la compañía.</p> <p>Indicadores a corto plazo: Encuestas rápidas de pop-ups; trabajos creativos del concurso.</p>		

CAMPAÑA A NIVEL DE CLIMA LABORAL

Problema 2: Considerando que UMA CREATIVA tiene un buen clima laboral, todos los colaboradores de la empresa deben de sentirse parte de la misma y esto no sucede en su totalidad.

Justificación: Si bien el clima laboral dentro de UMA CREATIVA es positivo, el índice

<p>de rotación de personal es alto, así también, el número de pasantes, por lo que la directiva de la organización mencionan que es necesario que las personas se sientan parte de la organización.</p>		
<p>Objetivos: Lograr que el 97 por ciento de las personas que trabajan dentro de UMA CREATIVA se sientan parte de la misma y que se pongan la camiseta de la organización en un lapso de 1mes después de haber sido implementada la campaña.</p>	<p>Estrategia: Realizar una campaña de comunicación interna que consiga que los colaboradores se sientan parte importante de la organización a través del reconocimiento a su aporte dentro de la organización.</p>	
<p>Duración: 1 mes y 2 semanas. Permanencia a lo largo del tiempo.</p>		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	<p>Una sola pieza de rompecabezas grande en papel adhesivo para cada colaborador.</p> <p>(La pieza forma parte de un rompecabezas que se utilizará en la recordación.)</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Es momento que formes parte de UMA. Sin tu pieza queda incompleto.</p> <p>Guárdala que juntos formaremos un país.</p>
Informativa	Carta de Agradecimiento	<p>Somos UMA, somos Ecuador.</p> <p>Nombre,</p> <p>No siempre se tiene la oportunidad</p>

		<p>de expresar lo agradecidos que estamos todos porque tú formes parte de la familia de UMA CREATIVA.</p> <p>Juntos creamos día a día sueños que se ven reflejados en una comunicación innovadora en el Ecuador, y sin tu aporte eso no sería posible.</p> <p>Eres una persona importante dentro de la empresa, y tú trabajo y aporte es valioso para cada uno de los proyectos que se emprende.</p> <p>Nunca pierdas la esencia que nos caracteriza. Somos UMA, somos Ecuador.</p> <p>Firma directivos de la organización</p>
	<p>Buzón de aportes:</p> <p>En la mesa bajo la cartelera (considerando que este es un lugar estratégico de tránsito para todas las personas de la</p>	<p>(Buzón)</p> <p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Ya conoces tú país, ahora es necesario conocer quien lo conforma y cuán importantes son en él.</p>

	<p>empresa) en se colocará el buzón con el propósito de que los colaboradores feliciten a sus compañeros por su calidad de trabajo. Esto se hará por 4 semanas, una vez por semana y se premiará a las 4 personas más votadas con una cena para dos personas.</p>	<p>(Tarjeta)</p> <p>Escribe el nombre de tu compañero que consideras mejor actitud tiene frente al trabajo, todos juntos reconoceremos su esfuerzo.</p> <p>No te olvides de exponer el porqué de tu votación, esta explicación es importante para todos.</p>
Recordación	<p>Rompecabezas con las piezas de la etapa de expectativa.</p> <p>Se colocará el borde del rompecabezas y los colaboradores tendrán que ir colocando su pieza de una en una.</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Juntos formemos el país, tú pieza es vital para completar el rompecabezas.</p>
<p>Indicador: Sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los colaboradores, viéndose reflejado en las actitudes frente a los nuevos retos y la reducción del índice de rotación.</p> <p>Indicador a largo plazo: Análisis del índice de rotación de los empleados en la compañía.</p>		

CAMPAÑA A NIVEL DE MEDIOS INTERNOS		
<p>Problema 3: No existen medios de comunicación alternativos, la única fuente de difusión de información es la comunicación directa. El único medio alternativo es la cartelera, y ésta no tiene un buen uso, ni buen manejo.</p>		
<p>Justificación: No existen otros medios más allá de la cartelera que suplanten la comunicación directa, y a pesar de esto, ésta no genera contenido de interés para alrededor del 27 por ciento de los colaboradores.</p>		
<p>Objetivos: Crear medios de comunicación alternativos que permitan un mayor flujo de información dentro de UMA CREATIVA. (Cartelera y Sit and Watch)</p> <p>Reducir en un 20% a percepción de falta de interés por parte de los colaboradores frente al contenido que presenta UMA.</p>	<p>Estrategia: Crear nuevas herramientas de comunicación que generen un mayor flujo de información dentro de UMA CREATIVA.</p>	
<p>Duración: 1 mes de campaña y permanencia de las herramientas a lo largo del tiempo.</p>		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	En lugares de alta concurrencia, como lo son las paredes del área administrativa y de creativos, y los baños se colocarán las nuevas herramientas:	<p>Porqué para ser UMA, y para ser Ecuador se necesita de estar comunicados.</p> <p>Nuevas herramientas de comunicación se construyen para ti.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la actual cartelera • En donde iría el sit and watch. 	
Informativa	<p>Aprende a usarme</p> <p>En la cartelera y los sit and watch se pondrán especificaciones sobre el correcto uso de estas herramientas.</p>	<p>Somos UMA, somos Ecuador.</p> <p>Y para estar juntos necesitamos comunicarnos. Estas herramientas están a tu disposición para que generes contenido y para que te informes sobre lo que otros colaboradores quieren comunicar.</p> <p>(Cartelera) Una vez por semana la cartelera se actualizá, y ésta llevará 4 tipos de información, cada una divide en una sección (cada región del país)</p> <p>Costa: Información sobre la empresa y nuevos proyectos</p> <p>Sierra: Oportunidades de crecimiento personal</p> <p>Amazonía: Información social de los colaboradores</p>

		<p>Galápagos: Novedades a nivel internacional y nacional</p> <p>(Sit and Watch)</p> <p>Ahora la información está más cerca de ti.</p> <p>Para ser UMA, y para ser Ecuador necesitas estar bien comunicado.</p> <p>Nuevas herramientas a tu alcance.</p>
Recordación	Mailing	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Para formar parte de esta familia tienes que estar enterado de todo lo que sucede junto a ti.</p> <p>¿Ya revisaste las nuevas herramientas de comunicación? La cartelera y el sit and watch esperan por ti. Anímate, tú también genera contenidos.</p> <p>Envía tu información a Gabriela Peña, para que sea ella quien de una manera organizada pueda</p>

		publicarla, y así lograr que todos la reciban.
<p>Indicadores a largo plazo: Anualmente se realizará una auditoría que permita verificar los cambios que han causado las campañas implementadas, y sobretodo, esto permitirá dar un seguimiento a las acciones que se implementan en la compañía.</p> <p>Indicadores a corto plazo: Número de colaboradores interesados en las nuevas herramientas de comunicación y su contenido.</p>		

CAMPAÑA A NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA		
<p>Problema 4: Los empleados consideran que en lo referente a la comunicación en UMA, ésta debe de cambiar impulsado un mayor grado de organización y efectividad.</p>		
<p>Justificación: Según los resultados obtenidos en la auditoría, el 33% de los colaboradores piden que la comunicación sea más organizada, mientras que el 30% menciona que se requiere más efectividad en la misma.</p>		
<p>Objetivos: Lograr que la comunicación que se maneja en UMA sea más organizada y efectiva en su nivel de respuesta a partir del primer mes de implementada la campaña.</p>	<p>Estrategia: Informar sobre la importancia que tiene el flujo de comunicación organizada y efectiva en relación a la retroalimentación.</p>	
<p>Duración: 3 semanas</p>		
Etapa	Herramienta	Mensaje
	<p>Juego didáctico: Mapa desordenado del Ecuador</p>	<p>Somos UMA, somos Ecuador. Pero si no lo organizamos simplemente no se puede entender.</p>

	<p>Juego de mover las piezas dentro de un espacio para armar una figura. Debido a que siempre se mantiene un espacio en blanco, todos éstos llevarán el mensaje.</p> <p>La imagen nunca se podrá arreglar.</p>	
Informativa	<p>Habladores junto a los teléfonos, y en el caso de no tenerlos junto a la computadora.</p>	<p>Parte delantera</p> <p>Somos UMA, somos Ecuador.</p> <p>Necesitamos comunicarnos de una manera excelente. No olvides lo importante que es la organización dentro de la información que envías. Sin está el mensaje no está bien recibido.</p> <p>Parte de atrás:</p> <p>No olvides que para que la información sea organizada se requiere de:</p>

		<ul style="list-style-type: none">• Centralizar el envío de la misma, será Gabriela Peña la encargada de publicar el contenido que tú desees informar.• Todos los días lunes se receptorán los mensajes para que éstos puedan ser analizados y publicados a lo largo de la semana. <p>Parte delantera</p> <p>Somos UMA, somos Ecuador.</p> <p>Necesitamos comunicarnos de una manera excelente. No olvides lo importante que es la efectividad de respuesta dentro de la información que envías. Sin está el mensaje no está bien recibido.</p> <p>Parte de atrás:</p> <p>Cuando las personas tenemos una pregunta, esta debe de ser</p>
--	--	---

		<p>respondida de manera efectiva y eficiente para que la incertidumbre no limite su trabajo.</p> <p>Una respuesta clara y a tiempo puede hacer la diferencia en nuestro trabajo.</p>
Recordación	<p>Juego didáctico:</p> <p>Mapa ordenado del Ecuador</p> <p>Juego de mover las piezas dentro de un espacio para armar una figura.</p> <p>La figura si se podrá arreglar y ésta enviará el mensaje mencionado.</p>	<p>Soy UMA, soy Ecuador.</p> <p>Si organizamos lo que comunicamos, se puede entender.</p> <p>El orden hace la diferencia en lo que entendemos y en lo que no.</p>
<p>Indicadores a largo plazo: Anualmente se realizará una auditoría que permita verificar los cambios que han causado las campañas implementadas, y sobretodo, esto permitirá dar un seguimiento a las acciones que de implementan en la compañía.</p>		

Presupuesto

Campaña	Presupuesto			
Soy Uma, Soy Ecuador	Valor total por	Valor por 40	Valor premio	Observaciones

	elemento	unidades		
Campaña a Nivel de Identidad Cultural				
Stickers baño	\$ 2,00	\$ -		Tamaño mega A3 en full color
Cartel Misión	\$ 20,00	\$ -		Costo de impresión en Sintra y con medidas 1,20m por 1m.
Cartel Visión	\$ 20,00	\$ -		
Cartel Valores	\$ 20,00	\$ -		
Todos los Carteles	\$ -	\$ -		*Costo de los carteles anteriores, no se repite
Pop-Ups	\$ -	\$ -		
Concurso Creativo	\$ -	\$ -	\$ 80,00	*valor en entradas de cine 5 dólares por valor - 8 valores
Post-Its	\$ -	\$ 20,00		
TOTAL	\$ 62,00	\$ 20,00	\$ 80,00	
Campaña a nivel de Clima Laboral				
Pieza Rompecabezas	\$ -	\$ -		Costo en el rompecabezas completo
Carta de Agradecimiento	\$ -	\$ -		Se elimina costo debido a que se imprime en UMA.
Buzón de Aportes	\$ 10,00	\$ -		
Rompecabezas	\$100,00	\$ -		
TOTAL	\$110,00	\$ -		
Campaña a Nivel de Medios Internos				

En construcción	\$ 5,00	\$ -		
Herramientas:				
Aprende a usarme	\$ 5,00	\$ -		
Uso Cartelera y Sit and Watch	\$ 5,00	\$ -		
Mailing	\$ -	\$ -		
TOTAL	\$ 15,00	\$ -		
Campaña a Nivel de Comunicación Interna				
Juego Didáctico	\$100,00	\$ -		Construcción del juego
Habladores	\$ -	\$ 40,00		
Juego didáctico	\$ 30,00	\$ -		Adecuación del juego
TOTAL	\$130,00	\$ 40,00		
Recurso Humano	\$200,00			Para la totalidad de la campaña
TOTAL FINAL	\$657,00			Valor Aproximado \$700,00

Artes

Las artes se encuentran anexadas en el CD, carpeta campaña comunicación interna.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Mapa de Públicos Externos

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Gobierno	Ministerio de Relaciones Laborales	Son quienes se encargan de ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.
	SRI	Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
	Cámara de Comercio	Son quienes se encargan de promover el comercio, con visión nacional, defendiendo

		una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.
	Cámaras de Industria y de Producción	Son la institución que representa a los gremios, promueve cambios que impulsan el desarrollo del país y fomentan la generación de empleo, consolidándose como un referente de información confiable, sustentada y oportuna que oriente opinión, exigiendo condiciones favorables al clima de negocios para atraer inversión.
Clientes	Públicos: Presidencia Vicepresidencia Secretarías Nacionales (12) Ministerios Coordinadores (9) Ministerios (22)	Son los clientes que forman parte del Gobierno, están sujetos a sus ideologías y se manejan mediante todas las regularizaciones gubernamentales. Son la mayoría de los clientes de UMA.
	Privados	Son clientes que pertenecen a empresas privadas.

		UMA quiere incrementar su cartera de clientes privados.
Medios de Comunicación	Públicos	<p>Son los encargados de difundir las creaciones comunicacionales y publicitarias de UMA.</p> <p>Pertenecen a la línea de gobierno e incluso este es su dueño.</p>
	Privados	<p>Son los encargados de difundir las creaciones comunicacionales y publicitarias de UMA.</p> <p>No pertenecen a la línea de gobierno, incluso se encuentran completamente opuestos a la publicación de alguna publicidad gubernamental.</p>
Comunidad en general	Comunidad cerca UMA y a su trabajo	Son las personas que se encuentran cercanas al entorno de UMA, que pueden afectar o verse afectados por el trabajo de la compañía.
Competencia	Agencias de publicidad	<p>Son quienes compiten por las cuentas y las campañas publicitarias con UMA.</p> <p>Adicional a esto, también algunas de ellas han trabajado junto con alianzas estratégicas solventando deficiencias que UMA ha</p>

		tenido por ser una empresa pequeña.
	Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad	Es la entidad que representa a algunas agencias de publicidad del Ecuador. Su finalidad es unir del gremio de empresas de publicidad e impulsar el desarrollo profesional de sus miembros; fomenta la actividad publicitaria en el país; brinda defensa al gremio y a sus miembros en todos los intereses relativos a su actividad.
Proveedores	Papelería	Son los encargados de proveer productos o servicios de importancia para UMA.
	Seguridad	
	Productoras de Audio y Video	Para participar dentro de la empresa deben de someterse al programa de compras pública, una empresa que no esté suscrita a éste, no puede aplicar para ser proveedor de UMA.
	Imprentas	
	Agencias de BTL	
	Centrales de Medios	
	Materiales Promocionales	
	Agencias de RRPP	

Problemas con clientes externos

1. **Los clientes privados** son uno de los públicos con los que UMA CREATIVA necesita trabajar para aumentar la cartera de este tipo de clientes. En ellos se quiere

mostrar la calidad del trabajo nacional y cambiar la mentalidad que se ha creado al identificar a UMA solamente como una agencia de publicidad del gobierno.

2. **Los proveedores** de UMA deben de estar inscritos en el programa de contratación pública, ya que todos los contratos se lo hacen a través de esta vía. Lo que se busca es impulsar el hecho que UMA requiere de este requisito y adicional a eso, busca que los proveedores conozcan lo que es la empresa para que entiendan que se prefiere lo nacional y que por serlo, la calidad debe de ser máxima.
3. **La competencia** es otro de los públicos con el cual se busca crear alianzas estratégicas para solventar diferentes vacíos que se puedan presentar tanto para UMA como para las agencias amigas. Se busca compartir conocimiento y experiencia.
4. **Los medios de comunicación** son otro público importante debido a que son ellos quienes publican y pautan el trabajo que hace UMA como agencia de publicidad. El ideal es conseguir que éstos generen un nuevo posicionamiento de lo que es UMA haciéndola conocer como empresa privada y no como una agencia de gobierno, para de esta manera tener apertura en medios no aliados al gobierno.

Concepto de la campaña:

UMA CREATIVA es una agencia de publicidad que genera elementos de calidad extraordinaria siempre impulsando su valor característico, el nacionalismo. De ahí que al ser los mejores en lo que hacemos queremos hacer que nuestro trabajo se encuentre certificado bajo las mejores normas y parámetros

Nombre de la campaña:

- Certificado UMA CREATIVA

Logo de la campaña:**Objetivo General de la Campaña:**

Crear una campaña de comunicacional global eficaz y precisa que impulse el conocimiento de UMA CREATIVA como agencia publicitaria privada que tiene como valor diferenciador el nacionalismo, para poder comunicarse de mejor manera con los diferentes públicos de la agencia a través de diferentes estrategias y herramientas comunicacionales.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Público: Clientes Privados
Problema 1: UMA CREATIVA no tiene una amplia cartera de clientes privados , por lo que se desea incrementar la incidencia de éstos dentro de las cuentas que maneja la agencia.
Justificación:

Las empresas privadas tienen a UMA dentro del posicionamiento de agencia de comunicación gubernamental, sin embargo, ésta es una agencia privada.		
Objetivos: Incrementar el número de cuentas de empresas privadas en un lapso de 6 meses.	Estrategia: Generar una campaña de comunicación con las empresas privadas en la que se socialice a UMA como agencia de publicidad privada de máxima calidad.	
Duración: 3 semanas		
Etapas	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Mailing a cartera de clientes privados	La excelencia y el éxito no son casualidad. UMA, una agencia que cumple con todas las certificaciones para hacer crecer tu negocio.
Informativa	Cartas personales	Tu empresa merece trabajar con agencias certificadas en los más altos estándares de calidad impulsados por ecuatorianos. Como UMA, entregamos contenido publicitario que cumple con las normas de calidad de la CERTIFICACIÓN UMA:

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano y Recursos Técnicos 100% ecuatorianos. 2. Entrega de información real y verificada. 3. Contenido que no atenta contra terceras personas. 4. Creatividad como sustento en lo estratégico. 5. Todo originalmente creado por UMA.
Recordación	Post-its	Yo quiero ser parte de la certificación UMA.
Indicador a largo plazo: Incremento de cuentas privadas.		

Público: Proveedores	
Problema 2. Muchos de los posibles proveedores de UMA no están inscritos en el programa de contratación pública, y todos quienes trabajan con UMA deben de estar afiliados a este programa.	
Justificación: UMA contrata a sus proveedores (únicamente nacionales, en muy pocos casos internacionales) solamente a través del sistema de contratación pública. Es por esto que quien no esté inscrito no puede trabajar con esta agencia.	
Objetivos: Fidelizar a los proveedores de UMA CREATIVA e impulsar en ellos la excelencia en sus productos y servicios.	Estrategia: Comunicar los beneficios que tiene el estar afiliado al sistema de contratación pública, y la importancia de

		ofrecer bienes y servicios de calidad.
Duración: 1 mes, 1 semana		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Invitación a un coctel	<p>Tiro:</p> <p>¿Quieres trabajar con empresas certificadas?</p> <p>Conoce las ventajas que tiene trabajar con una CERTIFICACIÓN UMA.</p> <p>Retiro:</p> <p>Sr. XXX</p> <p>Gerente General de XXX</p> <p>Presente.-</p> <p>Se le invita a usted al coctel a realizarse en el salón XXX del hotel XXX el día XXX a las 19h30.</p> <p>Esperamos contar con su presencia.</p> <p>Atentamente: UMA CREATIVA</p>
Informativa	Coctel	Presentación de la

	Invitación nocturna	CERTIFICACIÓN UMA para los proveedores:
	Flyer que se entregará en el coctel.	<p>Tiro:</p> <p>Certificación UMA, una ventaja para quienes trabajan junto con nosotros.</p> <p>Porque en UMA buscamos la excelencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores que brinden servicios realizados por talento humano y materias primas 100% ecuatorianas. 2. Proveedores que mantengan rigurosas normas de calidad. 3. Proveedores que respeten y cuiden su entorno. <p>Retiro:</p> <p>CERTIFICACIÓN.</p>
Recordación	Placa	<p>Quito, D.M. 23 de Mayo del 2013</p> <p>UMA CREATIVA y XXX logran generar un trabajo sólido y de la mayor calidad.</p>

		<p>Porque juntos demostramos que el trabajo hecho en Ecuador por ecuatorianos es el mejor.</p> <p>Ustedes son el motivo por el cual podemos estar certificados.</p> <p>Firma Directivos UMA.</p>
<p>Indicador a largo plazo: Producción de proyectos de calidad máxima priorizando el aspecto nacional.</p> <p>Indicadores a corto plazo: Asistencia al coctel de las empresas.</p>		

Público: Competencia	
Problema 3: La competencia no trabaja en base a alianzas con el resto de agencias, el.	
Justificación: Es importante que dentro del medio de las agencias de publicidad se pueda compartir las experiencias, triunfos y éxitos para que se aprenda de lo que se ha realizado y de esta manera se impulse el crecimiento de la industria publicitaria en el país.	
Objetivos: Generar alianzas estratégicas con otras agencias de publicidad del país para que se pueda generar un amplio flujo de conocimiento entre	Estrategia: Realizar conversatorios que topen temas de interés para las agencias de publicidad y con

éstas y así impulsar el crecimiento de esta industria en el país.	impulsar las alianzas estratégicas entre ellas como generador de crecimiento.	
Duración: Permanente a lo largo del tiempo, considerando que el seminario se hará en periodos constantes.		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Mensajes de texto a través de teléfonos inteligentes.	<p>La agencias de publicidad ecuatorianas entregamos contenido informativo y comercial a la sociedad, y somos responsables de brindar lo mejor para ésta.</p> <p>Juntos generaremos contenido de excelente calidad que demuestre que el Ecuador puede ser un referente mundial en el mundo publicitario.</p> <p>ERES PARTE IMPORTANTE DE ESTA LUCHA, ¡TE ESPERAMOS!</p>
Informativa	<p>Seminario – Conversatorio.</p> <p>Nombre: Innovando</p> <p>Slogan:</p>	Reuniones semestrales en las que se reúnen colaboradores y directores de las diferentes agencias de publicidad del país.

	Mejor hacerlo juntos	En este se expresan las necesidades de mercado de la publicidad y se busca impulsar el talento que tienen los creativos ecuatorianos, dinamizando el sentido nacionalista para fomentar la calidad del trabajo ecuatoriano.
Recordación	Mailing con resumen de la reunión.	En un mail se enviará un resumen de lo sucedido junto con un apartado donde se mencionan participaciones, y temas tratados.
	<p>Manifiesto Publicitario.</p> <p>Considerar que manifiesto significa: “Escrito en que se hace pública declaración de doctrinas o propósitos de interés general.” Real Academia de la Lengua</p>	<p>Como Agencias de Publicidad Ecuatorianas, ponemos en conocimiento que....., por lo cual impulsaremos juntas la calidad del trabajo ecuatoriano, y la importancia que tiene este elemento dentro de la formación integral de una cultura de comunicación.</p> <p>(Texto creado a lo largo de los conversatorios.)</p>
Indicadores a largo plazo: Creación de alianzas entre las empresas de publicidad.		

Indicadores a corto plazo: Participantes y asistentes al taller.

Público: Medios de Comunicación		
Problema 4: Los medios de comunicación son otro público importante debido a que son ellos quienes publican y pautan el trabajo que hace UMA como agencia de publicidad. Sin embargo, existe una amplia gama de medios que no están alineados a la filosofía de gobierno, debido a esto, no pautan el trabajo de la agencia.		
Justificación: Debido a que el posicionamiento de UMA está alineado hacia una agencia de publicidad del gobierno, los medios que no están alineados a él, no aceptan		
Objetivos: Posicionar en los medios ajenos a la ideología del gobierno a UMA como una agencia de publicidad privada.	Estrategia: Dar a conocer que UMA es una empresa privada que si bien trabaja la comunicación gubernamental, está desligada al gobierno.	
Duración: 1 mes		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Cartas a editores/redactores/ dueños de medios invitando al desayuno.	Tiro: UMA, la primera agencia de publicidad privada que genera contenido certificado a través de los más altos estándares de calidad. . Estimado XXX, director general de XXX, queremos que ustedes formen

		<p>parte de un trabajo certificado.</p> <p>UMA les invita al desayuno a ser realizado el día XXX en las instalaciones del XXX a las 9h00.</p> <p>Esperamos contar con su grata presencia para juntos proporcionar a la sociedad de comunicación certificada.</p>
Informativa	Desayuno de socialización de la marca	<p>Se dará a conocer que es UMA, y cómo esta trabaja junto con la presentación de la CERTIFICACIÓN UMA, y cómo esta beneficia a la imagen de la agencia.</p> <p>(Entrega de la certificación)</p>
Recordación	<p>Recuerdo para el escritorio</p> <p>XXX</p> <p>Trabaja con la excelencia</p> <p>(Logo de la campaña)</p>	<p>CAMILA CAMACHO</p> <p>Trabaja con la excelencia.</p> <p>(Logo UMA)</p> <p>*Adorno para el escritorio.</p>
<p>Indicadores a largo plazo: Anualmente se realizará una auditoría que permita verificar</p>		

los cambios que han causado las campañas implementadas, y sobretodo, esto permitirá dar un seguimiento a las acciones que se implementan en la compañía.

Público: Comunidad		
Problema 5: La comunidad en general no conoce el trabajo que realiza UMA CREATIVA.		
Justificación: Es necesario que la agencia se haga conocer a través de sus buenas prácticas laborales.		
Objetivos: Comunicar a la sociedad las buenas prácticas que UMA realiza como agencia de publicidad.	Estrategia: Crear en la sociedad la importancia que tiene la CERTIFICACIÓN UMA.	
Duración: Permanente, considerando el ámbito de las redes sociales y los stickers. Las demás herramientas tendrán una duración de 4 meses.		
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	BTL: Publicidad en paradas de buses y en estaciones de transporte público.	¿Conoces el tipo de información que recibes diariamente? ¡La información no siempre está certificada!
Informativa	Cuña radial	Mujer: Estamos cansados de que la publicidad venda mentiras. Hombre: Estamos cansados de que la información que se maneja en los

		<p>medios nos sea verificada.</p> <p>Mujer: Ya nomás comerciales que atenten hacia la integridad de las personas.</p> <p>Hombre: Ya no más publicidad basura en nuestros medios.</p> <p>Por eso, ahora nos estamos regularizando y tenemos la certificación UMA. Una motivación más para ser mejores.</p>
	<p>Medios Digitales</p> <p>Redes Sociales: Facebook</p> <p>CERTIFICACIÓN UMA</p>	<p>Información constante sobre la certificación UMA y los proyectos de la agencia.</p>
Recordación	<p>Pautas publicitarias</p> <p>TV</p> <p>REVISTAS</p> <p>CUÑAS</p> <p>PRENSA ESCRITA</p>	<p>Este comercial/publicidad tiene la CERTIFICACIÓN UMA.</p> <p>Cumpliendo con los estándares más altos.</p>
	Sticker	I (corazón) UMA
<p>Indicadores a largo plazo: Incremento en cartera de clientes públicos y privados.</p>		

Certificación UMA:

Para que UMA CREATIVA pueda generar contenido de calidad y siempre acorde a las necesidades del cliente, aportando a la generación de información responsable para la sociedad, la agencia se rige en base a los siguientes parámetros que juntos forman la CERTIFICACIÓN UMA.

- ✓ Trabajo 100% ecuatoriano tanto en su talento humano como en sus recursos materiales.
- ✓ Generación de contenidos para el Ecuador y el Mundo.
- ✓ Vanguardia de TIC'S (Tecnología de la Información y la Comunicación)
- ✓ Énfasis en la creatividad como formulación estratégica de contenidos.
- ✓ Información creada completamente por UMA CREATIVA, sin copiar o plagiar ideas de otros propietarios.
- ✓ Generación de comunicación que no afecta a terceras personas.
- ✓ Énfasis en la cultura y realidad nacional, conociendo el público objetivo de la publicidad.
- ✓ Creación de campañas publicitarias que generen resultados e impacto en la sociedad.

Responsable del proyecto: Gabriela Peña

Artes

Ver artes anexadas en CD, carpeta campaña de comunicación externa.

CONCLUSIONES Y RESULTADOS

Se puede mencionar como conclusión que el análisis que se realiza previo a la ejecución de campañas de comunicación son vitales para el buen desarrollo y ejecución de soluciones para problemas.

Se requiere que siempre exista previamente una contextualización del ámbito en el que se desarrolla la auditoria y la ejecución de las campañas, de aquí se puede obtener una idea más amplia de lo que el cliente ejecuta y realiza.

La comunicación al ser una actividad natural en todos los seres humanos debe de manejarse de manera sistemática para que se pueda tener control de la misma. Considerando que todo comunica. Nada se debe de dejar sin control.

REFERENCIAS

- Aljure, A. cit. en Costa, J. (2005) Master DirCom Los profesores tienen la palabra. *El plan estratégico de Comunicación*. Pp. 141-161. Ed. Grupo Editorial Design. La Paz – Bolivia
- Bojórquez, A. (Jul. 2008) *BTL y ATL ¿cuál es tu estrategia?* Extraído el día 18 de Mayo del 2013 desde <http://autentica.wordpress.com/2008/07/02/btl-y-atl-%C2%BFcual-es-tu-estrategia/>
- Brandollini, A. y González F. (2009) Comunicación Interna. *Conceptos claves de comunicación Interna*. pp: 25-36.
- Brandollini, A. y Gonzales, F. (2009) *Planificación de las comunicaciones*. Comunicación Interna. La Crujía. pp: 37-72.
- Brandollini, A. 2009. *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Managment Review.
- Caicedo, G. 2009. La esencia de la auditoría de comunicación. Extraído el día 11 de Marzo del 2012 desde <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>
- Camacho, C. (2012) Planificación de la comunicación. Clase de Comunicación Interna.
- Camacho, C. (2013) Responsabilidad Social Empresarial. Clase de Mercadeo Social.
- Chávez, N. *Comunicación Interna, Comercial e Institucional: Sinergia y Credibilidad*.

- Comunicación Global (2013) *Comunicación Externa*. Extraído el día 18 de Mayo del 2013 desde <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Costa, J. (2005) Master DirCom Los profesores tienen la palabra. *De la comunicación Integrada al DirCom*. Ed. Grupo Editorial Design. La Paz – Bolivia. Pp. 13-22.
- Costa, J. DirCom on-line. *Perfil humano del DirCom*. Ed. Grupo Editorial Design. Pp. 85-99.
- Fiske, J. Introducción al estudio de la comunicación. *Introducción. ¿Qué es la comunicación?*
- Fiske, J. Introducción al estudio de la comunicación. *Introducción. La teoría de la comunicación*. Pp: 1-17.
- Jaramillo, N. (2007) La otra P. *Conceptos de publicidad*. Pp: 15-26. Ed. Edigaralde. Quito – Ecuador.
- León, R. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Extraído el día 12 de Febrero del 2012 desde <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Muñiz, R. *Comunicación Interna*. Extraído el día 18 de Febrero del 2012 desde <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Núñez, P. (2002) Clasificaciones de la comunicación organizacional. *Comunicación formal e informal*. Extraído el día 20 de Febrero del 2012 desde <http://www.eumed.net/libros/2010c/758/Clasificaciones%20de%20la%20Comunicacion%20Organizacional.htm>
- Pujol, L. (2012) *Comunicación Verbal y No Verbal*. Extraído el día 16 de Mayo del 2013 desde <http://www.slideshare.net/jcpfd/comunicacin-verbal-y-no-verbal-10788492>

- Puyal, E. (2001) *La comunicación interna y externa de la empresa*. Extraído el día 12 de Febrero del 2012 desde <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>
- Ritter, M. (2012) El valor del capital reputacional, por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. *Los activos intangibles y la creación de valor*. Pp. 65-94
- Ritter, M. (2008) *Cultura Organizacional*. Ed. La Crujía Ediciones. Pp. 41-60.
- Ritter, M. (2012) El valor del capital reputacional, por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. *Identidad, Imagen y Reputación*. Pp. 95-121
- Saló, N. *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Management Review.
- Suarez, A. (2008). *El recorrido metodológico de la auditoría*. Auditoría en comunicación. Ed. La crujiá.
- Torre, V. *Los activos intangibles en la empresa*. Extraído el día 13 de Febrero del 2013 desde <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/05/vtd.htm>
- Vanegas, S. *¿Qué es la planificación estratégica?* Planificación Estratégica. Extraído el día 18 de Febrero desde http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#_Toc532229549
- Vargas, J. (2009) Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa, Reflexiones y Propuestas de un modelo. *Acercas del mundo de la empresa*. Ed. Fundación Mapfre. España. pp. 5-27
- Wilcox, D. et all. (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas. ¿Qué son las relaciones públicas?* Ed. Pearson. Madrid-España. pp. 3-17
- Ztar, C. (Nov. 2011) *La Publicidad*. Extraído el día 18 de Mayo del 2013 desde <http://www.slideshare.net/ChrisZtar/la-publicidad-10332450>

ANEXOS

Encuesta auditoría de imagen

Ayúdenos a mejorar

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

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

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Señale con una X el área a la que pertenece:

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

A nivel de Identidad Cultural

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

SI ____

NO ____

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

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

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

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

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

d) Ninguna de las anteriores _____

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

a) Experiencia, respeto, confiabilidad y amor _____

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

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

d) Todos los anteriores _____

e) Ninguno de los anteriores _____

A nivel de comunicación

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

Reuniones personales o grupales (cara a cara) _____

Correo Electrónico _____

Teléfono _____

Cartelera _____

Memos _____

Eventos _____

Conversaciones informales _____

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

SI ___ NO ___ ¿Por

qué? _____

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

SI ___ NO ___ ¿Por

qué? _____

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

Temas referentes al trabajo _____

Cadenas o mensajes basura _____

Correos personales _____

Correos referentes a redes

sociales o promocionales de _____

páginas de compras.

Otro Especifique: _____

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

Información sobre la empresa y sus proyectos _____

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

Proyectos nuevos de la compañía _____

Noticias sobre nuevas cuentas o clientes. _____

Talleres, seminarios, oportunidades de crecimiento personal. _____

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

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

Del jefe al colaborador _____

Del colaborador al jefe _____

Sin importar la jerarquía _____

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

Reunión personal o departamental _____

Carta escrita o Memo _____

Correo Electrónico _____

Llamada Telefónica _____

Otro Especifique: _____

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

SI ____ NO ____

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

Organización _____

Efectividad _____

Rapidez _____

Formalidad _____

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

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.