



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Planificación Integral de la Comunicación:  
Campaña de Comunicación interna y externa de LA ROCA S.A**

**Daniela Lucía Merino Ortega**

**Gustavo Cusot, M.A, Director de Tesis**

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

Quito, mayo 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Planificación Integral de la Comunicación:**

**Campaña de Comunicación interna y externa de LA ROCA S.A**

**Daniela Lucía Merino Ortega**

Gustavo Cusot, Máster en Comunicación  
Director de Tesis

---

Hugo Burgos, PhD.  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

---

Quito, mayo 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: Daniela Lucía Merino Ortega

C. I.: 1713105177

Fecha: Quito, mayo 2013

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la salud y la sabiduría para poder culminar exitosamente mi profesión. A mis profesores de carrera por haberme guiado y apoyado en este largo trayecto, y en especial, a Gustavo Cusot, profesor y amigo, por sus enseñanzas académicas y consejos de amigo recibidos oportunamente. A mis padres por toda esa paciencia y amor que me han brindado durante toda mi vida. A mi hermano, por su comprensión y apoyo constante y a mi novio Alejandro, por todo ese apoyo incondicional y por compartir esta importante etapa de mi vida.

## RESUMEN

La comunicación es uno de los actos más naturales y simples del ser humano. La capacidad de comunicar se desarrolla simplemente a través de una interacción entre, al menos, dos agentes: el emisor y el receptor. Es así que, es imposible pensar que no existe la comunicación ya que todo comunica; aún sin palabras: las señales, los gestos, los movimientos y hasta el silencio comunican ya sea de modo consciente o inconsciente. Sin embargo, en un mundo hiper-comunicado, la diferencia radica en la decisión de comunicar. En muchas empresas esta decisión no ha sido considerada y menos incorporada planificadamente, como parte de la estrategia de su negocio. No obstante, hoy en día ninguna empresa puede permitirse el no realizar, detallar ni poner en marcha un plan de comunicación ya que éstas ya no son consideradas como simples entidades cerradas, sino, son reconocidas como entidades públicas con las cuáles los actores externos e internos interactúan. Es por esto, que en la actualidad, la comunicación se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto y lograr así diferenciarse y permanecer en el mercado sin que la competencia les desplace. Una buena comunicación no sólo le permite a la organización la oportunidad invaluable de crecer como una entidad con bases sólidas y principios fuertes; sino también, tiene el poder de hacer que ésta siga teniendo la aprobación y aceptación de su público interno y exterior. *“HACER LAS COSAS BIEN, Y DARLAS A CONOCER”*, en esta frase se resume el principio básico de la comunicación.

## ABSTRACT

Communication is one of the most natural and simple acts of human beings. The ability to communicate develops through an interaction between at least two agents: the sender and the receiver. Thus, it is impossible to think that there is no communication since all communicates, even without words: signs, gestures, movements and even silence communicates in a consciously or unconsciously way. However, in a hyper-connected world, the difference lies in the decision to communicate. In many companies, this decision has not been considered nor incorporated as part of their business strategy. Nevertheless, any company nowadays can not afford not to implement a communication plan because they are no longer considered as simple closed entities, they are recognized as public entities in which external and internal stakeholders interact. For this reason, nowadays communication has become one of the most important organizations' strategic elements that led them achieve their objectives, as well as, make the difference in the market and not leading competition move them. A good communication not only allows organizations the priceless opportunity to grow as a solid company with a strong philosophy, but also it has the power to cause in it to continue having the stakeholders' approval and acceptance. "Do things well, and make them known" a phrase that summarizes communication basic principle.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
Antecedentes .....	9
Justificación .....	10
Contexto y Marco Teórico .....	11
<b>SUSTENTO TEÓRICO</b> .....	12
<b>COMUNICACIÓN</b> .....	13
Teorías de la Comunicación.....	13
Concepto de Comunicación .....	14
Elementos que intervienen en el proceso de la Comunicación.....	15
Tipos de Comunicación .....	15
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	17
Cultura organizacional .....	18
Administración de los recursos simbólicos.....	21
Concepto cultura organizacional.....	23
Comunicación formal e informal .....	23
Canales de Comunicación.....	24
Modelos de comunicación: Unidireccional y bidireccional.....	25
<b>LOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA: IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN</b> ..	26
Identidad corporativa ¿Quién soy? .....	27
Elementos que comunican la Identidad .....	28
Imagen: ¿Cómo me ven? .....	29
Ideas claves de la reputación.....	31
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	34
Importancia de la Comunicación Interna en las empresas.....	34
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN</b> .....	39
Definición e importancia de la auditoría de comunicación interna .....	39
El recorrido metodológico de la auditoría .....	41
Tipos de auditoría .....	42
<b>COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL</b> .....	45
Marketing Vs. Publicidad .....	45
Relaciones Públicas .....	47
<b>EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA, LA ROCA S.A.</b> .....	52
<b>PREDIAGNÓSTICO</b> .....	52
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	73
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INETRNA</b> .....	98
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL</b> .....	115
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDASIONES</b> .....	129
<b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	131
<b>ANEXOS</b> .....	135



## INTRODUCCIÓN

### *Antecedentes*

El ser humano es el animal más social de todos los animales. Si miramos nuestra realidad, si nos fijamos en nuestra propia experiencia, nos damos cuenta que en nuestras acciones del día a día pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas; por ejemplo, en nuestra familia, con nuestros compañeros de clase, con los vecinos, en el trabajo, etc. No vivimos solos, aislados, sino que estamos hechos y fuimos creados para vivir en relación con los demás.

“De acuerdo al libro del Génesis Dios dice: “No es bueno que el hombre esté sólo” (Génesis 2, 18). Y por eso decide crear una compañera, que sea su complemento. Cuando el primer hombre ve a su compañera se llena de alegría y exclama: “Esta sí es carne de mi carne, y hueso de mis huesos” (Génesis 2, 23), es decir, que la compañera que Dios crea es semejante a él, es una compañera adecuada con la que se puede comunicar y vivir relacionado con ella” (Temas de Formación Social, 2009)

Todo esto nos quiere indicar que desde el principio de la creación Dios hizo a la persona humana como un ser social, para que no viva solo, sino en compañía, en relación con otros. Vemos que el ser humano necesita a los demás, necesita tener alguien con quién comunicarse, para no sentirse sólo o incompleto. Somos primordialmente seres sociales, creados para vivir en relación con los otros, para vivir en comunicación con los demás y , por ende, para vivir en sociedad.

Al ser seres sociales por naturaleza, para relacionarnos con las demás personas tenemos que comunicarnos. Pero muchas veces en nuestra relación con los demás nos encontramos con dificultades y no cultivamos una auténtica comunicación; éste problema se

incrementa aún más en el ámbito empresarial, con los miembros internos y externos de la organización.

En este documento nos enfocaremos en los tres tipos de comunicación fundamentales en una organización: la corporativa, la comercial y la institucional. Estos tipos de comunicación han sido, muchas veces, confundidos como una misma, pero hay que darnos cuenta que cada una de ellas tiene una función específica dentro y fuera de la empresa. Es así, que a lo largo de este trabajo, describiremos su función, destacaremos sus diferencias y recalcaremos su importancia.

### ***Justificación***

El papel que hoy día juega la comunicación dentro de nuestra sociedad se ha convertido en una necesidad dentro de un sistema dinámico y cambiante, ya que, en todo momento se necesita que la transmisión de la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada.

De igual manera, la comunicación juega un papel fundamental dentro de las actividades humanas, ésta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que, es importante recalcar, que el tener la información precisa en el momento oportuno ayuda a que exista un mejor desarrollo de las actividades y relaciones humanas.

Asimismo, como la comunicación es indispensable para la sociedad, ésta también lo es dentro del ámbito organizacional. Al hablar de organizaciones nos estamos refiriendo a

unidades sociales compuestas de dos o más personas que interactúan entre sí para cumplir con el objetivo de la organización en dónde la comunicación juega un papel vital para poder relacionarse. Es por esto, que en el contexto organizacional la comunicación es el alma o el sistema nervioso de la empresa ya que, por medio de ella, se mantienen unidas las diferentes áreas y departamentos y se logra un contacto directo con los públicos de interés (internos y externos) que son indispensables para el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales.

### ***Contexto y Marco Teórico***

A este documento lo hemos dividido en dos partes: la parte teórica y la práctica. Para la parte teórica e investigativa hemos escogido documentos académicos (tesis, doctorados e investigaciones de teóricos expertos en el tema) que sustenten las teorías relacionadas con la planificación integral de la comunicación dentro y fuera de una empresa.

Por otro lado, en la parte práctica, se hizo, en primera instancia, un pre-diagnóstico de la empresa líder en transformación, comercialización e importación de piedra natural, LA ROCA S.A. Para la elaboración del pre-diagnóstico de la empresa, realizamos entrevistas a Alex Troya, Gerente General de la ROCA S.A, y a Angélica Anchundia, encargada del Departamento de RR.HH . Así mismo, con el fin de comprender de mejor manera cómo está funcionando la comunicación dentro de la empresa, se llevó a cabo una observación encubierta y observación participante y finalmente para poder obtener experticia realizamos preguntas abiertas y focus groups.

Para el diagnóstico de la empresa, se utilizó el método cuantitativo a través de encuestas a todos los colaboradores internos de la empresa. Una vez elaborado el diagnóstico

de dicha empresa, se identificaron problemas de comunicación tanto internos como externos y a partir de esto se elaboraron campañas de comunicación interna y campañas globales.

## SUSTENTO TEÓRICO

### COMUNICACIÓN

#### *Teorías de la Comunicación*

El estudio de la comunicación tiene una larga trayectoria histórica y durante todo su recorrido ésta ha tomado distintas direcciones y se han formulado distintas teorías que, con el tiempo, han adquirido una indudable importancia.

De acuerdo a la Tesis Doctoral de la autora Virginia Piazzo de la Universidad Autónoma de Barcelona se han resumido las cuatro principales corrientes o pensamientos más influyentes sobre comunicación, las mismas que han ido desenvolviéndose de forma complementaria con la ayuda de otras disciplinas desde las diferentes escuelas filosóficas.

1. **Mecanicista:** enfoca el concepto de comunicación como una transmisión de información y transacción de recursos cognitivos, emocionales y valores respecto al mensaje.
2. **Interaccionismo simbólico:** el concepto de comunicación se analiza como la forma de poner en común algo. Este grupo de teorías desarrollan y explicitan los aspectos relativos a la construcción social de la realidad, que los mismos actores contribuyen a crear. En consecuencia, se analiza el desarrollo de las actividades de expresión por un lado y la reconstrucción de la realidad por el otro. Este concepto se acerca a la interpretación de la comunicación como intercambio, y evidencia la participación activa del destinatario del mensaje, realizando un proceso de relación social existente en toda acción comunicativa.
3. **Sistemática:** resalta de manera principal el proceso de emisión de un mensaje, pasando por unas interferencias que transforman y dan lugar a otras interpretaciones hasta llegar al receptor.

4. **Psicológica:** indica a la comunicación como un proceso de hermenéutica. Bajo este concepto se indica el proceso interpretativo que cada receptor utiliza para dar sentido al mensaje recibido, dando así aun más fuerza a la distinción existente entre la intención del emisor y el significado otorgado por el destinatario.

**Fuente:** Piazzo, V. (2012). Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online. Universidad Autónoma de Barcelona. Internet. Extraído el 25 de abril del 2013 desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf;jsessionid=38EF896FEFB6A53DA9A048054B84DEAB.tdx2?sequence=1>

Vemos que existen diferentes enfoques que van a explicar el proceso de comunicación, sin embargo, todos se refieren al hecho de que los seres humanos se encuentran unidos unos con otros y éstos, a su vez, con el mundo debido a la transmisión, flujo y al intercambio comunicativo dentro de este proceso social.

### ***Concepto de Comunicación***

Tenemos que empezar diciendo que la comunicación es un proceso humano ya que se da entre personas; este proceso es el medio fundamental por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite relacionarse y transmitir experiencias, pensamientos y exponer sus situaciones interiores. “Comunicar significa entregar algo nuestro a los demás y recibir algo de ellos. Ese algo puede ser una idea, un sentimiento, la propia forma de ser y pensar. Es decir algo a los demás y escuchar lo que ellos nos dicen. La comunicación es un intercambio entre las personas, es darse a los demás y recibirlos” (Temas de Formación Social, 2009)

### *Elementos que intervienen en el proceso de la Comunicación*

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar este proceso social. Para que exista una buena comunicación, se necesita, primero, de un emisor, es decir, de una persona que diga algo, en otras palabras, que emita un mensaje; en segundo lugar, se necesita de un receptor, es decir, una persona que reciba el mensaje. Y en tercer lugar, se necesita que haya un mensaje que se transmita. El mensaje es el contenido de la información que se quiere transferir. Estos tres elementos son fundamentales para que exista una verdadera comunicación. Pero para que la comunicación sea eficaz entre dos personas, el receptor debe interpretar el mensaje en el sentido que pretende el emisor. Asimismo, intervienen otros elementos como el canal que es el medio por el que se envía el mensaje; el código que son los signos y reglas empleadas para enviar el mensaje y finalmente, el contexto, la situación en la que se produce la comunicación. (Tema 6. Lenguaje y Comunicación, 2007)

### *Tipos de Comunicación*

Existen diferentes tipos de comunicación: la comunicación verbal, que se refiere a “las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz)” (tema 6. Lenguaje y Comunicación, 2007). La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral, como el nombre lo dice, es a través de signos orales y palabras habladas; y la escrita, por medio de la representación gráfica de signos. (Introducción a la Psicología, 2009)

La comunicación NO verbal, en cambio, “alude a todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar” (Cestero, 2006; p: 57). Este tipo de comunicación hace referencia a, por ejemplo, el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

La comunicación verbal difiere con la comunicación no verbal en algunos aspectos. La comunicación verbal, por ejemplo, al referirse a las modulaciones de nuestro tono de voz, actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir la intensidad e importancia en cuanto al significado del mensaje. Igualmente, cumple un mayor número de funciones que la verbal, pues, lo acompaña, completa, modifica o hasta lo sustituye en ocasiones. (Tema 6. Lenguaje y Comunicación, 2007). En cambio, la comunicación no verbal, mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas. Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. (Introducción a la Psicología, 2009).

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

- **El lenguaje corporal:** Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- **El lenguaje icónico:** En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

**Fuente:** Introducción a la Psicología. (2009). Comunicación e interacción social. Universidad de Alicante. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12917/13/Tema%2013.%20Comunicación%20e%20interacción%20social..pdf>



Ahora bien, la empresa también es vinculada como un sujeto comunicante. La empresa es una organización formada por un grupo de personas que conjuntamente trabajan e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común. La empresa obtiene una identidad bien definida y perfectamente estructurada, la misma que genera una cultura empresarial y/u organizacional. (profundizaremos este tema en el apartado siguiente)

Como la empresa, ante todo, es una organización formada por individuos que persiguen un objetivo en común, es muy importante establecer un buen sistema de comunicación tanto interna, que permita a los miembros entenderse entre ellos, mantenerse comunicados para así evitar cualquier tipo de incomprensión, como externa, que permita mantener informado al público elegido para que se realice entre empresa y público una retroalimentación.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### *Cultura organizacional*

Ernst Cassirer, filósofo y autor de la obra “Filosofía de las formas simbólicas”, afirma que los seres humanos además de ser animales sociales, ante todo es animal simbólico ya que no solamente somos capaces de generar ideas, sino que, a esas ideas también las convertimos en símbolos para compartirlas con el resto de personas. Es así que, del resultado de esta capacidad de simbolizar, es decir, de transmitir ideas a las que se les ha dado “cuerpo” a través de símbolos diversos nace la cultura. (Andrade, 2005)

Ahora bien, la cultura organizacional, según Kotter, es “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años” (Ritter, 2008: p. 53); Edgan Shein, en cambio, la define como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”. (2008: p. 53) Conociendo estas definiciones podemos darnos cuenta que la cultura es ese vínculo social que ayuda a mantener unida la organización ya que proporciona, a través de códigos compartidos, normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los colaboradores; de igual manera, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando las actividades y el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización. En general, la cultura organizacional es la que define las reglas del juego.

Toda organización tiene una cultura corporativa y más aún en este siglo XXI. Conforme va avanzando esta nueva realidad en el siglo XXI van existiendo nuevas tendencias o fuerzas externas e internas que van a influir, positiva o negativamente, en el desarrollo o fracaso de la empresa. Actualmente, nuevas tendencias como la globalización, la apertura económica, la competitividad se han convertido en fenómenos a los que se tienen que enfrentar, con mayor intensidad, las organizaciones. Debido a esto, lo más importante dentro de una empresa o institución, tanto pública como privada, es crear una cultura que sea

flexible, es decir, que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno. Las empresas deben de saber llevar estas nuevas tendencias o fenómenos de permanente cambio en todos los aspectos: tanto en lo social, en lo económico y lo tecnológico para adaptarse al entorno y así poder llegar al éxito. Por eso, la cultura organizacional y la manera en cómo ésta se adapta al cambio, es uno de los aspectos fundamentales para el éxito o el fracaso de una organización.

Para que las empresas lleguen a adaptarse a las fuerzas externas de su entorno (globalización, competitividad, etc.) y no fracases, la responsabilidad de los directivos de la empresa es fundamental. La alta gerencia es la responsable de crear organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje de los empleados, para que este aprendizaje les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y lo puedan difundir en la organización. Siendo así, que el activo fundamental de las organizaciones comprometidas con el éxito es siempre tratar de generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y constante entre sus empleados dentro de la empresa para que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto es lo que ha permitido que las empresas u organizaciones desarrollen ventajas competitivas y sobrevivan en su entorno de constantes cambios. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Asimismo, es importante considerar a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad. Siendo así, que para fomentar o reorientar la cultura organizacional es necesario saber qué necesitamos comunicar y cómo lo vamos hacer, es decir, que necesitamos saber a través de qué herramientas podremos dirigir la comunicación hacia el logro de nuestros objetivos y hacia el logro de las acciones de planificación. Para lograr todo

esto, el departamento de comunicación interna de las diferentes organizaciones ha dedicado considerable energía en apoyar en programa de cambio. Por ende, es necesario tener dentro de las organizaciones una política y estrategia de comunicación interna ya que, primeramente, “alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización; estimula el aporte de ideas de los colaboradores; ayuda a obtener el apoyo de los empleados en asuntos de gran relevancia para la empresa, tanto en el plano nacional, como local; y, finalmente, contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige”. (Castillo, Del Pino y Espinosa, 2000)

Igualmente, hay que recalcar que la cultura organizacional ayuda a las empresas a identificarse, es decir, a saber quiénes son, a descubrir el perfil de personalidad propio de cada empresa; también, la cultura reasegura el entendimiento básico común, es decir, manifiesta el ¿qué nos une? y ¿cómo nos entendemos mutuamente?. De igual manera, coordina los procedimientos de aplicación en cuanto a las normas y valores, es decir, ¿qué y cómo debo hacerlo yo?; y finalmente, da sentido al trabajo y motiva a los miembros de la organización en función del “just do it”. Con esto podemos ver la relevancia de la cultura dentro de las organizaciones porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de sentir, pensar y actuar y transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros. (Castillo, Del Pino y Espinosa, 2000)

Por ejemplo, cuando pensamos en empresas como Coca-Cola, Google, Wall Mart y demás se nos viene a la mente de inmediato rasgos que les diferencian y les dan a cada una de éstas una cultura distintiva, en otras palabras, una “personalidad propia”, una forma especial de “ser y de hacer las cosas; no necesariamente mejor o peor, sólo diferente”. (Andrade, 2005). Pero para que toda empresa desarrolle esta cultura única, debe definir con claridad

quiénes son, a dónde se proyectan, sus valores y sus conductas que se derivan de sus valores difundiendo y cumpliéndolos.

### ***Administración de los recursos simbólicos***

Como afirma, Andrade en su libro, hay otros medios para reforzar constantemente la cultura; como, por ejemplo, el uso de los símbolos. Él afirma que existe todo un campo de teórico-práctico llamado, “Simbolismo Organizacional”. Este campo estudia “la influencia que los símbolos ejerce sobre las personas y la manera de utilizarlos como un factor de identificación, de integración y de arraigo cultural. En este sentido, cada vez más se habla de la cultura como la creación de una serie de significados compartidos, de un lenguaje común, que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por lo tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecidas”. (Andrade, 2005). Es así que, poco a poco toda organización va creando una red simbólica que juega un doble papel: manifiesta la cultura a la vez que la refuerza.

Hay organizaciones que han descubierto y conocen muy bien el poder de los símbolos por lo que están, a través de estrategias de comunicación, empezando a aprovecharlos como factor de reforzamiento de la cultura, del sentido de pertenencia de su gente y de la integración de todas las partes que las conforman. A esto, Andrade, lo ha denominado Administración de los Recursos Simbólicos, definida como “el proceso encaminado a lograr que los recursos simbólicos de la organización sean aprovechados de manera óptima, con el fin de que contribuyan al reforzamiento o cambio de la cultura de la empresa”. (Andrade, 2005).

El campo de los recursos simbólicos es cada vez más importante dentro de toda organización. “Los recursos simbólicos son todos aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al

reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes”. (Andrade, 2005)

Con todo este preámbulo podemos concluir que, la cultura organizacional es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de todos los colaboradores de la empresa, son las normas, políticas, costumbres y hábitos que poseen todos los miembros de una organización. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir cada organización posee su propia cultura la cual es el reflejo de la mentalidad que predomina en una organización. Por ende, la cultura organizacional que toda empresa intenta crear debe permitir que, de alguna manera, la organización logre los objetivos, roles y misión que ha designado para sí, de la mejor manera posible. Es importante que los directivos de las empresas no se orienten solamente en los modelos mecanicistas cuyo enfoque es aumentar únicamente la productividad en la empresa, pensando en los resultados, en la mera búsqueda de la eficiencia y la productividad, mas no en el bienestar de sus empleados. Las organizaciones deben enfocarse más en reconocer a la organización como un fenómeno cultural y ver cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma. Las empresas deben integrar a sus miembros bajo los objetivos que persigue la organización, es decir, bajo la misión que tiene la misma; de igual manera, deben fomentar la formación de equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer mas fácil el trabajo; y, finalmente, satisfacer las necesidades del personal para que éstos se sientan motivados en su centro laboral. (Merino, 2011)

Para que exista la cultura organizacional y que ésta se encuentre posicionada dentro y fuera de la organización es indispensable que toda organización la sepa comunicar. “Las investigaciones respecto a la temática de comunicación organizacional, concluye que, la principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación,

ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta” (La Comunicación Organizacional; p: 85)

### ***Concepto cultura organizacional***

La comunicación organizacional nace por la necesidad de las organizaciones de comunicarse, la misma que es definida, según Katz y Kahn, como “la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”. (La Comunicación Organizacional; p: 86). En otras palabras, es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, las mismas que están encaminadas en mejorar el flujo de mensajes dentro y fuera de los miembros de la misma o, como dice, Fernández Collado, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Hay que recalcar que la comunicación, a demás de, actualmente, ser una necesidad, es la esencia dentro de una organización ya que es el medio para mantener informada a la gente para que toda organización cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

### ***Comunicación formal e informal***

Como hemos visto, la comunicación organizacional forma parte de la cultura y de las normas de toda empresa. En las empresas existe la comunicación formal e informal. La comunicación formal transmite a sus interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese; “que es ejecutar un trabajo eficazmente y enfatizar el hecho de que cooperar con otros, le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido. (La Comunicación Organizacional; p: 91). De esta manera, el subordinado sabe lo que el jefe quiere que se haga

y el superior, asimismo, puede saber lo que él está haciendo. Por otro lado, Zelko y Dance, al definir la comunicación organizacional como “un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa” (La Comunicación Organizacional), adiciona un tercer ámbito de actuación: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas dentro de la organización.

En definitiva, para toda empresa, la comunicación es:

“Una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

(La Comunicación Organizacional; p: 88)

### ***Canales de Comunicación***

Así como vemos que existe la comunicación formal e informal, son tres las direcciones mediante las cuales puede desarrollarse el proceso de comunicación dentro de la organización (canales): comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente es comunicar al personal las órdenes a las noticias que surgen respecto a la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes se comunican con sus



subalternos. Normalmente, los gerentes utilizan este mecanismo para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño de sus empleados. Por otro lado, la comunicación ascendente es aquella que se utiliza para obtener datos, opiniones o aspiraciones del persona; esta va dirigida al nivel superior dentro de la organización. Este canal de comunicación sirve como medio de retroalimentación o feedback por parte de todos los colaboradores dirigidas a la alta gerencia para comunicar sugerencias y oportunidades de mejoramiento. (Cómo la organización habla y escucha a través de él). Como tercer canal, tenemos la comunicación horizontal cuyo objetivo es el de promover el intercambio de información entre miembros del mismo nivel jerárquico para hacer coherente el discurso de la empresa. “Este tipo de comunicación se da cuando el proceso se efectúa entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre miembros de diferentes grupos pero al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango”. (La Comunicación Organizacional; P: 92).

### ***Modelos de comunicación: Unidireccional y bidireccional***

Asimismo, existen modelos de comunicación organizacional. A partir del modelo tradicional de comunicación (fuente de información-emisor-receptor-retroalimentación) se desprenden dos modelos de comunicación formalmente identificados: el modelo unidireccional y el modelo bidireccional.

El modelo unidireccional de comunicación contempla únicamente al emisor, al mensaje y al receptor. Este modelo tiene como ventajas el control por parte del emisor ya que es el emisor quién conserva la autoridad y como no hay comunicación con él, no se le puede interrogar. Así como este modelo presenta sus ventajas, también tiene desventajas. Al no haber retroalimentación el receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor provocando inseguridad y desconfianza en el flujo de información. Por otra parte, el modelo

bidireccional de comunicación adiciona uno de los elementos más importantes en todo el proceso de comunicación: la retroalimentación. Es por esto, que este modelo tiene como ventajas, al existir un mayor flujo de información, un mayor intercambio de datos el proceso se vuelve mucho más preciso y completo.

La comunicación organizacional puede ser analizada a partir de cuatro perspectivas: la comunicación interna, la comunicación externa, relaciones públicas y publicidad. Así como, del desarrollo de la identidad, imagen y reputación de la organización. Estos aspectos serán explicadas y analizadas detalladamente a continuación.

## **LOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA: IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN**

Vivimos en una sociedad cada día más competitiva, en la que la capacidad de diferenciarse del resto, ganar un espacio en la mente de los consumidores y permanecer en el mercado se ha convertido en un factor fundamental para el éxito o fracaso de tu negocio. Es por esto que, en “las últimas décadas, se ha observado un cambio en el rol de las empresas en la sociedad. Algunas de las tendencias claves que han causado este giro incluyen la globalización de los mercados, la tecnología de la información y el conocimiento, el nacimiento de desafíos sociales y ambientales a nivel global como el SIDA y el cambio climático, así como la decreciente capacidad de los gobiernos para encarar estos temas” (De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders, 2005). En este contexto cambiante y global para que las empresas sobrevivan es necesario que se diferencien unas de otras y que formen vínculos sólidos de confianza, credibilidad y coherencia alineados a la

estrategia de su negocio a partir del buen manejo de sus intangibles: imagen, identidad y reputación.

### ***Identidad corporativa ¿Quién soy?***

Primeramente, ¿Qué es la identidad?, a la identidad se la puede considerar como “al conjunto de atributos que tenemos como seres únicos e irremplazables” (Escobar, La Identidad de su Empresa: La Diferencia entre ser Única o ser del Montón). Como menciona Escobar en su texto, si consideramos que todos y cada uno de nosotros, al ser únicos e irrepetibles, nos diferenciamos por lo que somos, por lo que hacemos y por cómo somos, podemos decir que esta distinción reside en algo que va más allá del nombre, a ese “algo que va más allá del nombre” es lo que Escobar le llama identidad.

Para precisar más acerca del término identidad, etimológicamente proviene de ídem que quiere decir ser idéntico a sí mismo y no a algo o alguien más; remarcando una vez más el hecho que identidad tiene que ver con ser único e irremplazable. (Escobar, La Identidad de su Empresa: La Diferencia entre ser Única o ser del Montón).

Ahora que ya sabemos el concepto de identidad podemos relacionarlo directamente con la identidad empresarial ya que lo mismo ocurre en las empresas, organizaciones e instituciones. La Identidad Empresarial funge como la integración de imagen y cultura corporativa, sin ésta, su empresa pasará desapercibida como cualquier organización sin carácter y que no tiene definida su existencia; es por ello que su importancia es extrema y más si consideramos el grado altamente competitivo que existe actualmente.

La identidad de la empresa, según Joan Costa, es su ADN, es la esencia vital de su personalidad y es el valor decisivo diferencial de la empresa. Así la identidad es hoy un

instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distintivo, y porque es el más universal en el lenguaje y la acción de la empresa. A través de la identidad es cómo todas las empresas construyen su imagen, pues la imagen es el reflejo de la identidad. (Costa, p. 128)

### ***Elementos que comunican la Identidad***

Para construir la imagen se necesita de la identidad verbal, que no es más que el nombre de la empresa o la marca que es registrado en propiedad y amparo por la ley. Estos nombres son signos verbales identitario, son originales y son los que definen los rasgos físicos visuales de la empresa. De igual manera, la imagen también se debe componer de la identidad visual. Ésta no es más que la comunicación gráfica de toda empresa: los logotipos, los símbolos y los colores. Estos signos de identidad que son cada vez más abstractos deben estar ligados a los mecanismos de la percepción visual y de la memoria.

Otro componente que construye la identidad de una empresa es la identidad cultural o los rasgos culturales. Dentro de ésta se encuentra la conducta y la cultura de la empresa. La conducta que es un átomo del comportamiento de la empresa, toca directamente a cada persona en particular mediante sus experiencias, sensaciones y emociones y, por tanto, es parte de su conducta y decisiones futuras. El cliente vive y evidencia la conducta y el estilo de la empresa en primera persona.

Asimismo, como la conducta y la cultura son parte de la identidad empresarial, los productos y los objetos que cada empresa vende o fabrica son también parte de su identidad. Cada cosa, cada producto y cada objeto, por su forma, su estilo y su estética pueden identificar a una marca o a una empresa. Finalmente, el lugar del servicio donde uno vive experiencias emocionales y de vivencia únicos, de igual manera, son parte de la construcción de la imagen y de la identidad empresarial.

Algo muy importante que debemos considerar es que la esencia de una empresa es lo que no debe cambiar, ésta siempre tiene que mantenerse como una constante, lo que cambiará serán los procesos, las formas de integración, la manera en como se aplica las nuevas tecnologías, etc., estos cambios se traducen en evolución. De igual manera deben crear toda una imagen que represente fielmente hacia los ojos de la sociedad lo que es y lo que hace su empresa. Una imagen y una reputación positivas que son parte fundamentales de la identidad empresarial, no son sólo el resultado de una buena comunicación. La identidad debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global; por ende, refuta positiva o negativamente en la construcción de su identidad.

### ***Imagen: ¿Cómo me ven?***

Una vez que la empresa haya definido su identidad es fundamental que la comunique. Al momento de comunicar la identidad estamos construyendo la imagen; por lo tanto, la imagen es la materialización de la identidad. Según Joan Costa, la imagen corporativa es definida como la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. (Costa, p: 120) En otras palabras, es cómo me ven los públicos, es la idea global que tienen los públicos sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

Dentro del concepto de imagen existe tres ideas predominantes: La imagen ficción, la imagen ícono y la imagen actitud.

La imagen ficción considera a la imagen como una apariencia del objeto (empresa), esta idea se refiere a la imagen como una forma que adoptan las empresas para ocultar la

realidad y mostrarse de forma diferente a como son. Esta definición de imagen es criticada sobre todo por que sus autores considera a la imagen como una falsificación. Heude, afirma que “la imagen es por esencia completamente subjetiva, es decir está ligada a la percepción de cada ser humano” (Capriotti, 2013; p: 18). Con esto se pretende afirmar que las cosas no tiene una existencia real, es así que, la concepción de imagen ficción puede considerarse muy negativa y va en contra de los fundamentos de la comunicación organizacional.

La imagen icónica, en cambio, es una representación ícono de un objeto, que se percibe por los sentidos. Es este el concepto que hace referencia a la identidad visual (rasgos físicos visuales): símbolo, logotipo, tipografía y colores corporativos. En definitiva, hace referencia al diseño gráfico, industrial, ambiental o arquitectónico. Pedro Semer define a la imagen corporativa como el conjunto de aspectos gráficos, señalética y significados que comunican la identidad de la marca o compañía. Por ejemplo, la manzana de Mac. Hay que recalcar que, cuando nos referimos a imagen corporativa de una empresa, ésta no sólo se refiere a la figura material que la representa, si no a la imagen mental global que se genera en los públicos.

Finalmente, en cuanto a la imagen actitud, Joan Costa la define como “la representación mental, en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en el comportamiento y modificarlo” (Costa, Imagen Corporativa). En otras palabras, es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto. Dentro de la imagen actitud existen tres componentes importantes. El componente cognitivo: como se percibe una organización, son los pensamientos, creencias, ideas, que tenemos sobre ella. Componente emocional: son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Estos sentimientos pueden ser de odio, rechazo aceptación. Componente conductual: predisposición a actuar ante una organización. (Costa, Imagen Corporativa)

Según el autor Enrico Cheli, existe una interacción entre cinco factores que dan lugar a la imagen-actitud:

- La historia (si se la conoce)
- Lo que la empresa comunica intencionalmente
- Lo que la empresa comunica sin intención
- Lo que otras personas han dicho o escrito sobre la organización
- Lo que dicen de la empresa los líderes de opinión.

Asimismo, existen tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

- La organización en sí misma
- Los medios de comunicación
- Los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión, entre otros)

**Fuente:** Costa, J. Imagen Corporativa. El concepto del término imagen. Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

En síntesis, podemos decir que la imagen de la empresa la constituye la propia compañía a través de la comunicación cotidiana y es esta imagen la que se forma en los públicos de la empresa.

### ***Ideas claves de la reputación***

En este capítulo hemos visto que en su función de diferenciarse de las demás empresas, es necesario que toda empresa tengan sólidamente definido el “quién soy”, “quién quiero ser” y “como quiero ser percibido”; así como, sus símbolos y sus representaciones:

elementos fundamentales que forman su identidad. Definimos que la identidad es el ADN de la organización es lo que la distingue como singular y diferente de otras, es la personalidad profunda de la organización: lo que es. Una identidad sólida y bien definida contribuye a la recordación de la marca alentando a los consumidores a pensar en la empresa cuando necesitan un producto o servicio específico; proporciona un vínculo fuerte de las organizaciones con sus públicos de interés: cuanto más fuerte es la identidad de la empresa tanto mayor es también la intensidad con que las personas de la organización se identifican con “su” empresa a través de un mayor compromiso con ella y con sus objetivos; y, al ser un conjunto distintivo de características que hablan de su comportamiento, de sus valores que la guían y son su filosofía, de su visión, de sus objetivos o su razón de ser, en sí, de su cultura organizacional le otorga a la empresa a seguir políticas consistentes y coherentes de comunicación para que exista coherencia entre lo que la empresa es y lo que hace. (Ritter, 2012)

Una vez definida la identidad, es importante que toda empresa la sepa comunicar; construyendo, además de una primera impresión positiva, una imagen duradera. La imagen es la identidad proyectada, es así, que sin una identidad clara no es posible transmitir una imagen sólida. Pero, a diferencia de la identidad (proceso lento), la imagen se forma en un solo contacto, se la construye con grandes sumas de dinero y es controlada por la empresa; sin embargo, lo que se está construyendo es una percepción superficial que no necesariamente es garantía de prestigio. (Ritter, 2012) Las empresas pueden construir su imagen no sólo con elementos intencionados como la publicidad; sino también, con otros elementos no intencionados que también comunican identidad y lo hacen hasta con mayor fuerza; como por ejemplo, la calidad de sus productos, el servicio al cliente, la capacidad de innovar, los valores culturales, etc. La imagen corporativa de toda empresa va más allá de los servicios o productos que ella ofrezca; trasciende todas las acciones, producciones y



comunicaciones de la empresa, a la que inyecta de identidad, personalidad y significados propios y exclusivos. Esto, le otorga a la empresa coherencia y consistencia entre lo que la empresa es (identidad) y lo que la empresa hace, transmite y/o proyecta (imagen).

Finalmente, en respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas, es por esto que, las empresas deben ser un buen ciudadano más y deben, por ende, satisfacer las expectativas de los públicos a largo plazo, generando percepciones positivas de los mismos y una reputación más sólida y consistente en el tiempo. “La reputación se la construye con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter, 2012. Pp: 103). Una buena reputación otorga credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza. A su vez la confianza genera retorno en términos de capital reputacional que asegura a la compañía ventajas competitivas y constituye la plataforma única sobre la cual es posible generar las transacciones colectivas, los negocios. Hacer bien, haciendo lo correcto, ésa es la base que constituye uno de los activos más valiosos que toda empresa debe incorporar dentro de sus acciones. (Ritter, 2012)

Para finalizar, en este siglo XXI dónde el mercado y las empresas compiten y luchan para ganar un espacio en la mente de los consumidores, para diferenciarse unas de otras y para sobrevivir es necesario que toda empresa incorpore dentro de sus políticas estratégicas de negocio un buen manejo de su imagen, identidad y reputación; factores decisivos que marcarán la diferencia en esta época del conocimiento e información donde los públicos al ser más consientes de las acciones que provocan las empresas a la sociedad y al entorno otorgan un grado de control y modificación en sus políticas, y donde las empresas, para permanecer en el mercado y para diferenciarse de las demás, deben incorporar dentro de sus políticas, el motor que genera valor a toda organización: los intangibles, para así, satisfacer

las necesidades de sus públicos, otorgarles confianza, credibilidad y mostrarles siempre coherencia y consistencia entre lo que la empresa es y lo que hace.

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### ***Importancia de la Comunicación Interna en las empresas***

Una correcta política con una adecuada planificación y gestión de la comunicación en una organización solamente es posible si se comprende en toda su dimensión y magnitud el concepto básico de la comunicación interna. La comunicación interna es, según Knapp, “una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno” (Brandolini A, Gonzalez F, 2009, p. 36). Es la comunicación que trabaja directamente con el personal de una empresa, es decir, con todos sus integrantes internos y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Como se menciona que ésta va dirigida principalmente a su público interno, uno de sus principales objetivos es enfocado siempre en generar herramientas motivacionales para sus empleados para, de esta manera, generar bienestar a los mismos logrando así que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos de la compañía. En otras palabras es “contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 1998)

También, la comunicación interna intenta estrechar los vínculos entre las diferentes áreas de la organización para que, mediante esa relación establecida, se logre “retener a la fuerza de trabajo más calificada dentro de la empresa, ofrecer un buen ambiente laboral, fomentar la participación de los empleados y responder a las expectativas, ideas e inquietudes que los mismos tengan”. (García, 1998) Por ende, la comunicación interna permite impulsar el trabajo en equipo generando participación e implicación de su personal y mayor

entendimiento y diálogo entre las diferentes áreas dentro de la empresa como con sus empleados. De ésta manera, se logra que todos los empleados conozcan el objetivo al que quiere llegar su empresa encaminando sus esfuerzos y desempeño orientados siempre hacia el éxito y crecimiento de la misma, pero hacia un éxito colectivo y no individual. Todo esto genera una mejora de la productividad y crecimiento de la empresa.

Asimismo, la comunicación interna es la base en la consolidación y construcción social de la cultura organizacional. La cultura organizacional, según Edgan Shein, es “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”. (2008: p. 53) Conociendo esta definición podemos darnos cuenta que la cultura es ese vínculo social que ayuda a mantener unida la organización. Por ende, la empresa, como un espacio de interacción entre personas, es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que a través de la interacción de las personas se forman los hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, objetivos y demás modos de actuar de la empresa; todos estos componentes sociales que forman parte de los mensajes que se transmiten hacia sus empleados son los que forman la cultura organizacional. “El primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte” (Brandolini A, Gonzalez F, 2009, p. 28), es decir, que el establecer una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización constituye un factor determinante para construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización.

Vemos que, la comunicación interna es el sistema nervioso central de toda organización; por tanto, la organización no puede existir sin comunicación, de manera que podemos establecer también, que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Afirmando, de ésta manera, que los mensajes son lo que constituye el eje central de la comunicación organizacional. Pero éste peso e importancia de

implementar una comunicación eficiente y efectiva dentro de las empresas depende directamente de la función directiva. La gestión y la implementación de la comunicación interna debe recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios. Es por ésto que, los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación es una necesidad; especialmente, con los empleados.

Es evidente, por lo tanto, que las cabezas directivas de las empresas promuevan acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras o áreas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir “de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales” (La comunicación interna de la empresa, 2005). Se explica que la comunicación debe ser bidireccional ya que, los directivos deben, a través de los diversos canales de la comunicación, informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, informando a todo su público de interés sus planes, objetivos y acciones que la empresa tiene pensado realizar. Pero también, la empresa debe de utilizar esos canales de comunicación para conocer e informarse de las opiniones, ideas y sugerencias de sus públicos, tanto internos, como externos. Esta comunicación bidireccional se la realiza a través de todo un sistema de comunicación interna que pueden ser formales e informales. Son formales cuando sus acciones, su misión, sus políticas y sus valores son planificadas y explícitas; en cambio, son informales cuando estas acciones o políticas no son planificadas y resultan de la interacción social, grupal, interpersonal y entre los miembros de una organización dando lugar a los rumores, muy peligrosos dentro de la organización. Asimismo, las acciones de comunicación dentro del área de comunicación interna son transmitidas al público interno, es decir, a sus empleados a través de diversas herramientas o medios de comunicación internos; como por ejemplo, jornadas informativas, hojas informativas, publicaciones internas, circulares internas, tablero de anuncios, intranet y muchos más.

La importancia que se le está dando actualmente a la comunicación interna en las organizaciones ha ayudado a mantener motivado a su equipo humano, es decir, a sus empleados (público interno) y a retener, de ésta manera, a los mejores. Los directivos, que como dije anteriormente, son los encargados de la implantación de la comunicación interna, tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados es clave para el logro de los objetivos empresariales. “Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa” (Saló, p. 39); es decir, que las políticas de comunicación interna van a ser beneficiosas tanto para los empleados como para la empresa. Va a favorecer a los empleados, fortaleciendo las relaciones entre los trabajadores, dando apertura para que su público interno también exprese sus ideas y proporcionando a cada empleado la función que éstos deben desempeñar dentro de la empresa, en otras palabras, explicándoles e informándoles el qué es lo que tienen que hacer (rol que deben ocupar). Con todo ésto, se puede observar que el implantar un área de comunicación interna es sinónimo, también, de velar por la seguridad, desempeño, bienestar, necesidades, intereses y motivaciones de su fuerza productiva, es decir, de sus empleados.

La comunicación interna es también satisfactorio y beneficioso no sólo para los empleados; sino también, para la empresa. La finalidad de la comunicación interna es construir una identidad de la empresa como consecuencia del desarrollo de un clima de confianza y motivación con el público interno. “Los empleados constituyen el primer público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa” (Saló, p. 43) con ésto, se observa que si se logra implicar y motivar al personal se podrá transmitir la realidad global de la empresa a los diversos públicos y, por ende, desarrollar una identidad y una imagen más sólida y consistente en el tiempo. Asimismo, esta área permite facilitar la adaptación de los recursos

humanos a los cambios y favorecer la aparición de climas creativos e innovadores. (La Comunicación Interna, 2009) Teniendo en cuenta ésto, la empresa logrará el cumplimiento a cabalidad de sus metas y objetivos.

Finalmente, las empresas u organizaciones deben de darle la importancia que la comunicación interna se merece para así poder mejorar los aspectos de satisfacción, clima de trabajo y motivación logrando, de esta manera, crear una fuerte cultura organizacional y reflejando así una sólida imagen. Por ende, todo lo que abarca la comunicación interna es muy importante, ya que, aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional, si no se cuenta con un eficiente sistema de comunicación e información para los diferentes sectores o áreas dentro de la empresa, no se podrá cumplir a cabalidad con los objetivos y resultados deseados. Toda empresa puede lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna; una comunicación eficaz y bidireccional es sinónimo de crecimiento y éxito de toda empresa. Finalmente, hay que recalcar que las empresas deben dejar de darle tanta importancia por desarrollarse en los ambientes competitivos; mas bien, deben centrar su atención en generar mejores estándares de información y comunicación desde el interior de la empresa con el objetivo de lograr mejoras dentro de la organización, para así verse reflejadas en el servicio que le brindan al cliente.

## AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

### *Definición e importancia de la auditoría de comunicación interna*

Una vez analizada la importancia de la comunicación interna y la necesidad de toda empresa de comunicarse con todos los miembros de la organización al gestionar y transmitir la información que circula de manera interna para lograr la satisfacción de los empleados y los objetivos finales de la empresa, es importante y hasta indispensable reforzar el papel que juega la comunicación interna en las organizaciones.

Dado que la comunicación afecta al funcionamiento interno de las empresas y a las relaciones de éstas con su entorno, es muy importante el uso de herramientas de comunicación organizacional. Las diferentes metodologías constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la imagen, identidad y programas de comunicación, y conectada con éstos, la promoción de sus productos. Por ende, una herramienta de investigación de la comunicación interna de las organizaciones muy importante son las técnicas de auditorías de imagen o comunicación.

Es necesario plantear la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en la que sean comparables con los objetivos de la misma para incrementar los beneficios empresariales del cada año.

Una auditoría es una herramienta de comunicación muy importante y efectiva que permite analizar y describir los problemas comunicacionales encontrados en una institución. Sanz de la Tajada describe a la auditoría como: “una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada”(Etkin, 2008. P: 61) Es decir, que la auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados

y fortalecer el valor de su imagen institucional y pública. Es importante recalcar que, la auditoría puede realizarse en cualquier tipo de organizaciones, grandes o chiquitas, con la única condición de que tenga participación en la comunicación pública. La auditoría tiene dos dimensiones: una diagnóstica, para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de determinada organización; y otra, de plan correctivo o recomendaciones, para ofrecer alternativas de acción. En este sentido, gracias a la auditoría se puede conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y, por ende, proceder para su optimización.

De igual manera, la Auditoría permitirá identificar las necesidades y las aspiraciones institucionales en materia de Imagen y Comunicación a través de una investigación previa de la organización, la misma que debe ser profunda y detallada y debe incluir preguntas que permitan obtener información sobre el tipo de Organización, Posicionamiento en el Mercado, sus Productos y Servicios, su Política de Recursos Humanos, su Estrategia de Imagen y Comunicación Institucional, Sistemas y Circuitos de Comunicación Interna y Externa, sus Estrategia de Comunicación de Crisis, entre otras. (Auditoría de Imagen y Comunicación). De igual manera, es necesario que las personas interrogadas representen a cada categoría del personal. Para ello resultan claves las muestras (toma representativa de la población total) de modo tal que su análisis nos permita extrapolar y generalizar los resultados. Toda esta serie de preguntas e interrogantes dentro del proceso de investigación ayudará al equipo de auditoría a acercarse cada vez más a un determinado problema dentro de la organización para así poder impartir una solución óptima al mismo.



### ***El recorrido metodológico de la auditoría***

El recorrido metodológico de la auditoría comienza estableciendo los objetivos de la misma, “los objetivos pueden definirse como los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un periodo determinado, a través de la realización de determinadas acciones” (Etkin, 2008. P: 63), luego se procederá a realizar un esquema sencillo, el mismo que permitirá abordar el estudio de las instituciones a partir de cuatro dimensiones: realidad, identidad, comunicación e imagen. En otras palabras, este esquema se trata de información de tipo descriptivo, un detalle de los elementos duros de la institución. La siguiente etapa es la del diagnóstico, en ésta el investigador podrá diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contexto. Dentro de esta etapa los puntos que se van a analizar son las unidades que componen la realidad organizacional: identidad, comunicación públicos, posicionamiento e imagen.

El paso siguiente después de determinar los elementos que componen la realidad organizacional, consiste en definir las unidades que integran la identidad institucional. Según Capriotti, la identidad es “el conjunto de características, valores, y creencias con las que la organización se auto-identifica y se auto-diferencia del resto de las organizaciones” (Etkin, 2008. P: 68). En otras palabras, la identidad es lo que la empresa es, por ende, representa la personalidad de la institución, la misma que presenta rasgos y características propias y únicas diferenciándose así de las demás. La identidad se compone por los rasgos físicos y los rasgos culturales. Los rasgos físicos que son los atributos visuales de la empresa, incluyen el logo, símbolo, tipografías y colores; es decir todo el sistema de identidad visual; mientras que los rasgos culturales o conceptuales que son aspectos mucho más profundos, incluyen la historia, misión, visión, valores, filosofía, normas y comportamientos. La empresa debe comunicar la

identidad de la organización para formar la imagen. La comunicación institucional es el punto central en la auditoría de comunicación ya que constituye el objeto de estudio principal. La comunicación institucional está formada por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios. Dentro de este punto se especificarán las diferentes herramientas de comunicación destinadas a los diversos públicos, las acciones de comunicación y los instrumentos que utiliza la empresa para llevar a cabo sus comunicaciones. (Etkin, 2008)

### ***Tipos de auditoría***

Una vez analizado el camino que debe seguir toda auditoría, es importante describir, también, los distintos tipos de auditoría. Según Quintana en su libro, "La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing", destaca tres tipos de auditoría:

- **Auditoría operativa o de procedimientos.** El objetivo es la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección.
- **Auditoría especial:** El objetivo es definido por la unidad direccional correspondiente, así como el alcance de la misma.
- **Auditoría operativa.** Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- **Auditoría de eficacia.** Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.

- **Auditoría de legalidad:** Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.

**Fuente:** Quintana, M.A. (1993): *La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing*. ESIC-MARKET, nº 79.

Para finalizar, nos conviene establecer para así poder concretar los objetivos específicos de toda auditoría de comunicación interna:

- Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
- La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
- El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
- Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Detectar las necesidades de información.
- Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
- Identificar las audiencias y su diversidad.

**Fuente:** García, J; Ruiz, A y Ventura, R. (1999). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Universidad de Málaga. Andalucía, España.

Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

Para concluir este apartado, hemos visto que la auditoría de comunicación es el punto de partida para una buena propuesta final de comunicación, es por esto que ésta debe ser considerada como una herramienta vital dentro de cada organización para describir, analizar, evaluar y así poder optimizar las comunicaciones de una institución y los recursos de imagen de la entidad. Lamentablemente, las organizaciones no entienden demasiado el potencial y la fuerza que otorga una auditoría, en la base de un plan de comunicación. Esto es debido a que, existe, por parte de las empresas, una falta de credibilidad ante este tipo de estudios y, en general, ya que éstas persiguen, a corto plazo, tangibilizar la comunicación. Pero, toda empresa debería darse cuenta de los beneficios que una auditoría puede proporcionar. Deben darse cuenta que la auditoría “contribuye abiertamente al desarrollo estratégico de una organización, favorece a la construcción de una corporación atenta e inteligente, que dispone de mecanismos de control, para reconocer aquellas irregularidades de la comunicación que pesan como el plomo, y hundan la satisfacción de muchos públicos en irremediable insatisfacción”. (Cuenca, 2007; p:38). Por ende, la auditoría de comunicación interna debe evaluarse por lo menos una vez al año. Finalmente, es importante recalcar que las organizaciones deben de cambiar de visión, deben dejar de ser de carácter eminentemente táctica y comenzar a destinar recursos a la investigación ya que deben ser conscientes de que la información que se obtiene de una sana auditoría de comunicación, es necesaria para trabajar estratégicamente, para optimizar sus recursos y para su crecimiento y éxito.

## COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL

### *Marketing Vs. Publicidad*

Dentro de la comunicación comercial e institucional aparecen las variables de marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas; o bien de comunicación personal: ventas. Estas herramientas surgen como elementos que sirven para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos. Esta información transmitida por la empresa, al ser fundamentalmente persuasivas, está destinada a facilitar la venta de sus productos o servicios.

A continuación explicaré cada una de estas herramientas de comunicación masiva.

Comenzaremos explicando y diferenciando conceptos de Marketing y Publicidad.

Según la American Marketing Association define al Marketing como:

“El proceso de Planificar y Ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones”. (American Marketing Association)

Exponemos el concepto de esta asociación y no de una asociación francesa, argentina o ecuatoriana, porque ésta trabaja en el mayor mercado de intercambio del planeta.

Ello supone que los procesos y las técnicas comerciales que los mercadólogos norteamericanos usan son más prolijos o sofisticados. Sin embargo, esto es sólo parcialmente cierto. El consumidor francés, argentino o ecuatoriano tiene hábitos y prácticas de consumo algunas veces iguales y otras diferentes. (Jaramillo, 2007; p: 5)

El marketing es una filosofía basada en el entendimiento y en la comprensión del ser humano como tal, para llegar a él mediante el marketing Mix (producto, precio, promoción,

publicidad, plaza y el perchandaizing) de tal manera que el cliente y el consumidor prefieran nuestro producto, al de nuestros competidores, satisfaciendo tanto sus necesidades como las de la empresa.

Vemos que el Marketing o Mercadeo es poner en movimiento al mercado (consumidor), para que consuma o prefiera nuestra marca o producto y en este proceso ganar dinero; obviamente en este proceso el consumidor debe quedar satisfecho. Pero, para que ocurra este movimiento por parte del consumidor, es necesario entender con detenimiento lo que siente y piensa. También, es necesario entender lo que siente y piensa el cliente. Este entendimiento es una habilidad que deben desarrollar los mercadólogos, para hacerlo en mejor forma de la competencia y así lograr diferenciarse.

A diferencia del marketing, la publicidad es “la forma en que se comunica el fabricante con el consumidor para informarle, convencerle, diferenciarle, o los tres verbos a la vez, que su producto sea preferido al de la competencia”. (Jaramillo, 2007; p: 18). La publicidad es la herramienta más importante para lograr los resultados de marketing y lograr los éxitos para la compañía y sus accionistas. Es mover la mente y el corazón de nuestros clientes hacia nuestros propósitos.

Según, Lord. Fisher “La Publicidad consiste en estas tres palabras: repetir, repetir, repetir”. Vemos que lo que busca la repetición es que el producto se posicione y se recuerde, pero recordar es una de las tres funciones que tiene la publicidad. Generar intención de compra con una idea clara es quizás lo más valioso de la publicidad.

Otto Klepeter nos menciona que la publicidad es aquella que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables. Esto se transmite a través de los diferentes medios de comunicación pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.

Podemos observar que el referente de la publicidad es el producto, mientras que, para otra de las formas de comunicación global, las relaciones públicas, su referente es la empresa.

### ***Relaciones Públicas***

En el pasado, las empresas podían darse el lujo de estar mudas, escondidas o desinteresarse de lo que no fuera su producto y su ganancia ya que éstas consideraban a las Relaciones Públicas como un gasto innecesario y no las consideraban como herramientas básicas para la organización. Hoy en día ese concepto se ha venido transformando, el ambiente en el que se desenvuelven hoy los negocios es otro, es la oportunidad de crear una imagen de algo tan intangible como una marca, porque mientras el departamento de marketing se ocupa de facilitar la venta, el de RR.PP. se ocupa de lograr una buena percepción en la mente de las personas. Ahora las organizaciones consideran que el éxito o el fracaso de una compañía va a depender en gran medida de la imagen que proyectemos, tanto hacia el exterior como hacia el interior. Proyectar una buena imagen de empresa no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y valoración positiva de nuestra organización y, por lo tanto, de los productos y servicios que ofrecemos.

Es así que para proyectar una imagen coherente de lo que la empresa es y, como parte de la comunicación externa institucional, surge las Relaciones Públicas. Este tipo de comunicación, que no es ni marketing, ni periodismo, ni publicidad, es todo un proceso que incluye muchas cuestiones sutiles y de gran alcance, es decir, que es todo un conjunto de acciones planificadas que, como todo proceso, implican un resultado. Uno de los componentes de plena importancia dentro de este proceso es la comunicación; una comunicación abierta, recíproca y bidireccional entre la organización y sus diversos públicos.

El objetivo principal de esta comunicación es la construcción de relaciones de mutuo

beneficio entre las partes involucradas: la organización y sus públicos. Con este beneficio mutuo todas las partes ganan, es decir, tanto la organización como el público terminan beneficiados. La organización sale beneficiada ya que ha logrado cumplir con sus metas y sus objetivos planteados, y el público también sale beneficiado ya que los profesionales en el campo de Relaciones Públicas llevamos a cabo una acción planificada continua a partir de un análisis y evaluación de la actitud y opinión del público, en otras palabras, estas planificaciones están basadas en el interés de la comunidad. Es importante que el relacionador público siempre esté consiente y al tanto de los pensamientos, las opiniones, los sentimientos y las necesidades de su público al cual se dirige (interno y externo), sin descuidar, eso sí, el cumplimiento de las metas de la organización.

El papel del Relacionador Público es el de mantener una buena comprensión mutua basada en la confianza, en la credibilidad y en la ética profesional entre las organizaciones y el público, esto es de suma importancia ya que el fracaso o el éxito de la organización depende de los públicos; por lo tanto, la calidad de las relaciones que establezca la empresa o institución con su entorno, dependerá, en gran parte, su crecimiento, y si no se logra establecer esta buena relación, esto simplemente se transformaría en una pérdida de tiempo y lo que es peor en pérdida de dinero; por eso los relacionadores públicos siempre tratan de construir y mantener a largo plazo estas líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre de la organización hacia los públicos y viceversa, de los públicos a la organización, esto es lo que llamamos la retroalimentación. Para finalizar, el objetivo del relacionador público es tratar de insertar a las organizaciones dentro de la comunidad y fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones tanto presentes como futuras.



Es así, que en la era del conocimiento toda empresa, como parte de sus acciones estratégicas, debe contar con el apoyo de las RR.PP conjuntamente con una comunicación 360 grados; es decir, es necesario que toda empresa se comprometa responsablemente con sus públicos y entorno, que defienda sus principios y valores éticos y que aproveche de los nuevos medios alternativos de comunicación (Web 2.0).

Es necesario que las empresas incorporen dentro de sus estrategias de acción la responsabilidad social corporativa como compromiso hacia sus públicos y conciencia sobre inquietudes sociales y medioambientales. Se puede entender a la Responsabilidad Corporativa como “el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. (Responsabilidad Social Empresarial). Las buenas prácticas de la responsabilidad corporativa de una empresa se van a reflejar en términos de imagen, reputación y una mayor competitividad. Es por ésto, que estos compromisos están siendo impulsados por el mundo empresarial de las grandes compañías para ayudar a dar valor a la imagen y a la reputación de la marca y/o empresa brindando seguridad, estabilidad y confianza a la misma y creando, de ésta manera, consumidores mucho más conscientes y más leales hacia la marca.

Asimismo, es importante que toda empresa incorpore como eje del ejercicio profesional de las RR.PP la ética, defendiendo sus principios y valores. Esta necesidad de contar con principios éticos, además de valores en la profesión, se hace particularmente interesante en uno de los campos de especialización de la comunicación aplicada, como es el caso de las Relaciones Públicas. En el ejercicio de la profesión, es necesario contar con principios éticos y mantener los valores y principios personales respetando y cumpliendo los códigos deontológicos y éticos autoimpuestos o propuestos por la ley y no yendo en contra de los valores, ideas y principios propios. La ética ayuda a crear relaciones duraderas de la

empresa con sus stakeholders (públicos de interés) creando lazos mucho más fuertes de confianza y lealtad. Por lo tanto, es importante recalcar que, los profesionales de las relaciones públicas que basan sus decisiones en responsabilidad social dentro de guías éticas, ya sea personales o estructurales, se verán mayormente involucrados en decisiones de política corporativa. A su vez, los profesionales tendrán mayor credibilidad con la dirección de las corporaciones y con el público mismo apoyando el mejoramiento de la reputación de la empresa. Y aún más, el cumplimiento de principios éticos demuestra la característica distintiva de una profesión.

Las empresas se han visto en la necesidad de crear vínculos más directos con sus públicos aprovechando de los nuevos medios alternativos de comunicación (Web 2.0). El uso de la web 2.0 como parte de la gestión comunicacional y de RRPP de la empresa, es una herramienta inclusiva que permite afianzar la identidad y mejorar las relaciones de la empresa con la sociedad.

Para finalizar este apartado, nuevamente recalco que como la comunicación forma parte de las relaciones humanas, es esencial en una organización de personas como es la empresa. Por tal razones, es importante que las empresas estén consientes que una mala comunicación o un mal ejercicio de las relaciones públicas dentro y fuera de una empresa puede convertirse en una pérdida de dinero que afectará a la empresa como a su personal. Por tal razones, en esta era del conocimiento las empresas se ven en la obligación de implementar, como parte de sus estrategias de acción, el compromiso hacia sus públicos y entorno; de incorporar, como eje del ejercicio profesional de las RR.PP, principios y valores éticos y de poseer un buen manejo de todos los medios digitales que te ofrece la Web 2.0. Éste es el valor agregado que toda empresa necesita para crear relaciones de confianza y duraderas con sus stakeholders influyendo positivamente en la construcción de una imagen

positiva y una reputación sólida.

## EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA

### LA ROCA S.A

#### *PREDIAGNÓSTICO*

La Roca es una empresa líder dedicada a la transformación, distribución y comercialización de piedra natural y acabados finos para la construcción.

#### **Historia**

Hace trece años nuestro país inicio la crisis económica más agresiva del siglo XX, perdió su moneda el sucre, paso previo a la dolarización, este cambio produjo una cadena imparable de quiebras económicas que nos afectó especialmente a los sectores medios y bajos, que carecíamos de dólares.

En medio de la adversidad que se vivía, el Gerente Propietario, Alex Troya, tenía en mente el negocio de la piedra de cantera y había comenzado a recopilar información que le orientará a un cambio de actividad de forma muy rápida y certera. □El conocimiento, valoración y aplicación de las piedras de roca en los diversos requerimientos de la construcción se inicia en 1980.

El contacto frecuente y directo fue deslumbrándole con las formas, tamaños, colores y texturas, luz propia cuya intensidad depende de la procedencias, valoró las cualidades y rudimentariamente se comenzó a crear, copiar y re-crear diseños de forma permanente, explorar nuevos espacios de aplicación, posteriormente se incursiona en la ejecución de proyectos que contribuyen a sostener y mejorar a QUITO CIUDAD PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD.

Con Guillermo Benitez, compañero de trabajo en “TROYASAN”, Distribuidora de Acabados de La Construcción” se diseñan las dos pequeñas máquinas para corte y otra para escuadre. Imposible describir las eternas y dolorosas jornadas de trabajo que se vivieron hasta entender y

aprender algo del complejo laboreo de la piedra. Sin duda los aprendizajes más valiosos son aquellos que parten del compromiso personal, LA DECISIÓN de salir adelante en la propuesta que le gusta y confía.

En ese proceso rudimentario y desconocido fuimos lo suficientemente audaces para asumir la producción de baldosas de piedra para el PRIMER CONTRATO Plaza de Peruche, esta Plaza, es un hito en la historia laboral de LA ROCA, fue el proyecto más largo y complicado de todos, tanto por la enorme responsabilidad asumida en un marco de desconocimiento de los procesos que se utilizaban, como también por la falta de recursos técnicos, materiales y económicos.

Las circunstancias en las que se inscribe este negocio van desde nuestra condición de precarios artesanos, sin infraestructura básica, migrantes frecuentes de los sitios que arrendábamos para cumplir con nuestra actividad, hasta hoy que tenemos un espacio propio donde se procesan más de ochenta variedades de piedras de forma mecánica y electrónica, instalaciones modernas bajo lineamientos técnicos, licencia de protección ambiental, talento humano y equipo técnico de primera línea.

Durante quince años de incansable aprendizaje, a través, especialmente, de viajes a las ferias mundiales de la piedra, hemos ido construyendo una actividad que hoy es la primera en el Ecuador.

### **Misión**

Con excelencia y compromiso procesamos, diseñamos, construimos y recuperamos tus sueños con duración milenaria

### **Visión**

Ser una empresa sólida, comprometida con la innovación de productos y servicios constructivos, reconocida por su excelencia, aporte en obras emblemáticas y compromiso con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

## **Valores**

- Trabajo en equipo
- Respeto
- Honestidad
- Servicio
- Lealtad
- Responsabilidad

## **Filosofía**

- A través de **trabajo en equipo** logramos un objetivo común
- Fomentamos el **respeto** al aceptar nuestras diferencias y opiniones
- Proyectamos **honestidad** al actuar con transparencia
- Vocación de **servicio** para satisfacer al cliente.
- Por la fuerza de la **lealtad** nos identificamos con la empresa y cuidamos su imagen
- Con **responsabilidad** acatamos las reglas de la empresa.

## **Objetivos a corto y largo plazo de la empresa**

- Construir el procedimiento que articule los factores del personal de trabajo para optar por la calidad de socio de la Empresa: morales, éticos, intelectuales, los niveles de compromiso con la plataforma ideológica, años de trabajo etc.

- Evaluar sistemáticamente el proceso de construcción de una cultura laboral fundamentada en valores, principios y resultados operativos.
- Incorporar al equipo técnico profesionales creativos con experiencia en diseños y construcción con materiales naturales.
- Modernizar la maquinaria cortadora de piedra para garantizar productos con mayor calidad, en menor tiempo y menos desperdicio la producción

### **Normas y Manuales**

Son reglas en las que los empleados deben ajustar su conducta dentro de la empresa mediante códigos ya establecidos con anterioridad que son para toda la empresa y también por departamento. Al ser una empresa que mantiene un determinado alto de riesgo, las normas de ética, seguridad, salud ocupacional y el reglamento interno son indispensables para su buen funcionamiento ya que ayudan a establecer las actividades de trabajo y cómo actuar ante una posible emergencia dependiendo la situación.

### **Comportamientos**

LA ROCA S.A se centra en la calidad, excelencia y prestigio de sus obras; en el talento humano de sus colaboradores y en el bienestar de todos sus públicos potenciando el sentido de pertenencia y familiaridad.

### **Sistema de Identidad Visual**

LA ROCA S.A no posee con un sistema de identidad visual previamente estipulado en un documento escrito (manual de identidad visual) que garantice el empleo correcto de los rasgos físicos de la empresa.

La empresa consta únicamente con un logo realizado años atrás con el único objetivo de identificarse y diferenciarse de las demás empresas. Sin embargo, no consta con las dimensiones del

logo, la tipografía, la gama cromática que componen la marca (colores básicos y complementarios) y menos las indicaciones de uso correcto e incorrecto de su identidad visual.

Hay que recalcar que, la empresa, al no constar con una imagen pública visual fuerte, carece de coherencia de identidad visual a nivel interno y externo en su transmisión, su uso y su comunicación.

### Logotipo



**LOGOTIPO**



**SLOGAN**



### Mapa de Públicos

<b>PÚBLICOS INTERNOS</b>			
<b>Públicos</b>	<b>Sub-Públicos</b>	<b>Modo de Relación</b>	<b>Estrategia de Comunicacion</b>
Colaboradores	Operativos	Positiva. Ultimamente no ha habido mucha relacion entre ellos y la gerencia, contrario a lo que sucedia anteriormente. Sin embargo, debido a una reunion social realizada ultimamente, parece ser que estan contentos con la administracion.	Reuniones sociales periodicas para promover el contacto con los operarios.
	Administrativos	Parece ser positiva con la gerencia, no obstante es casi inexistente entre areas (administrativa y operativa), dado a que el NSE y la naturaleza del trabajo difieren.	No existe una estrategia de comunicacion preexistente se trata de una comunicacion directa.

<b>PÚBLICOS EXTERNOS</b>			
<b>Públicos</b>	<b>Sub-Públicos</b>	<b>Modo de Relación</b>	<b>Estrategia de</b>

			<b>Comunicación</b>
Clientes	Sector Publico (Municipios, Prefectura, Patronatos)	Se trata del 70% de los clientes. Tienen una relación positiva y las personas que conocen la empresa saben que es líder en el mercado. Lo que se busca es ser asesor no solo vendedor.	Boca a boca
	Privados (viviendas)	Son aproximadamente el 30% de los clientes y se trata de constructores privados. La relación es positiva, no obstante no existe un posicionamiento de La Roca S.A. y debe haber más conocimiento sobre las ventajas del material, que al momento no se ha trabajado.	
Competencia	Competencia Directa	Tiene una capacidad de producción inferior a La Roca S.A. con 3000 metros por mes (versus La Roca, 8000 metros por mes). La relación es	Ninguna

		neutra ya que La Roca S.A. domina el mercado.	
	Importadoras y distribuidoras extranjeras (kiwi)	La relación es neutra. No obstante representan una competencia a nivel de decoración residencial, es decir con el 30% de clientes probados. No obstante, el producto de La Roca S.A. es de mejor calidad y valores más adquiribles.	Ninguna
Proveedores	Mineros Artesanales (Catequilla)	La relación es inexistente, el trato es exclusivamente de comprador a vendedor, aunque los mineros son parte fundamental para el negocio.	Ninguna
	Servicios varios (mecánica, tornería, etc.)	La relación es neutra, de contratista a contratado. Algunos servicios como el tornero son de suma importancia para el	

		negocio.	
	Proveedores de Diamante	La relación es neutra, de comprador a vendedor, sin embargo el diamante es una pieza fundamental para el negocio.	
Asociaciones	Asociaciones Mineras: Asociación Minera de Canadá, ANDI - Cámara Asomineros Colombia, Cámara Argentina de Empresarios Mineros, Cámara Minera de México, Instituto Brasileño de Minería, Organismo Latinoamericano de Minería, Sociedad Interamericana de Minería, Sociedad Nacional de Minería - Chile, Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía – Perú.	No existe ningún tipo de relación con estas entidades, no obstante es trascendental que las tomen en cuenta para el análisis y funcionamiento adecuado del negocio, estableciendo buenas relaciones con posibles futuros clientes y actores importantes de la industria. Asociaciones Mineras y la Cámara de Minería en el Ecuador nos otorgan importante información acerca de los principales proveedores de la empresa y sus intereses,	Ninguna

	Cámara de Minería del Ecuador	extendiendo una buena relación y reputación con	
	APIVE (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador).	los mismos. Por su parte, las Cámaras de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca, y la	
	Cámara de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca.	APIVE nos brindan información sobre el desempeño de su sector, permitiendo que la empresa conozca los intereses de sus compradores y se faciliten posibles futuras contrataciones.	
Medios de Comunicación	Radio	No existe ningún tipo de relación con los medios de comunicación. Han tenido algunas apariciones no estratégicas en prensa que no han tenido un retorno significativo.	Ninguna
	Televisión		
	Prensa		
	Revistas		
	Medios Web		

Gobierno	<p>Vicepresidencia (programas), Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, y Ministerio Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad</p>	<p>Estas entidades protegen el desarrollo y protección social, el tenerlos como aliados estratégicos y ser parte de sus programas o insertar los mismos en las áreas de impacto de la empresa permitiría generar una buena relación con las comunidades aledañas. Sin embargo, actualmente, la relación o contacto es inexistente.</p>	Ninguna
	<p>Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, y Ministerio de Salud Pública</p>	<p>La empresa debe poner atención a regulaciones y requisitos que estos ministerios o secretarías ejecuten para cumplir con las normativas establecidas y ser responsables con sus diversas áreas de impacto. La relación que la empresa tiene al momento con estos ministerios es nula, no obstante debería</p>	

		<p>trabajar en construir una relación positiva. Sin embargo, actualmente, la relación o contacto es inexistente.</p>	
	<p>Ministerio de Industrias y Productividad y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo</p>	<p>Estos organismos de estado benefician y respaldan a las empresas por lo que promueven indirectamente el crecimiento de LA ROCA S.A., el tenerlos como aliados estratégicos permite tener un soporte de negocio. Sin embargo, actualmente, la relación o contacto es inexistente.</p>	

<p>Sociedad Civil</p>	<p>Comunidades aledañas al sector de producción</p>	<p>La relación es positiva ya que practican la filantropía donando materiales a diferentes escuelas de la comunidad. No obstante no se trata de un sistema de RSC organizado, lo cual se considera oportuno al trabajar con personas de escasos recursos y al ubicarse en un área con la misma situación. De igual manera apoyan a personas de la tercera edad. Asimismo, han organizado planes de reforestación para ayudar al medio ambiente.</p>	<p>Comunicación directa</p>
	<p>Policía Nacional</p>	<p>Positiva ya que prestan sus instalaciones para entrenamiento canino, colaborando con esta organización.</p>	



## Herramientas o Tácticas de comunicación

### MATERIAL PROMOCIONAL (HOJAS VOLANTES)



**Objetivo:** Comunicar e informar a su público externo sobre un tema en particular.

**Descripción técnica:** Por lo regular son del tamaño de una hoja A5, colocados en un soporte A4 en el área de ventas, a la entrada de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Contiene información muy detallada y específica sobre un tema en particular.

**Observaciones:** La compañía ofrece estas herramientas que circulan de manera externa, son de uso exclusivo para clientes y proveedores.

## MATERIAL PROMOCIONAL (STICKERS)



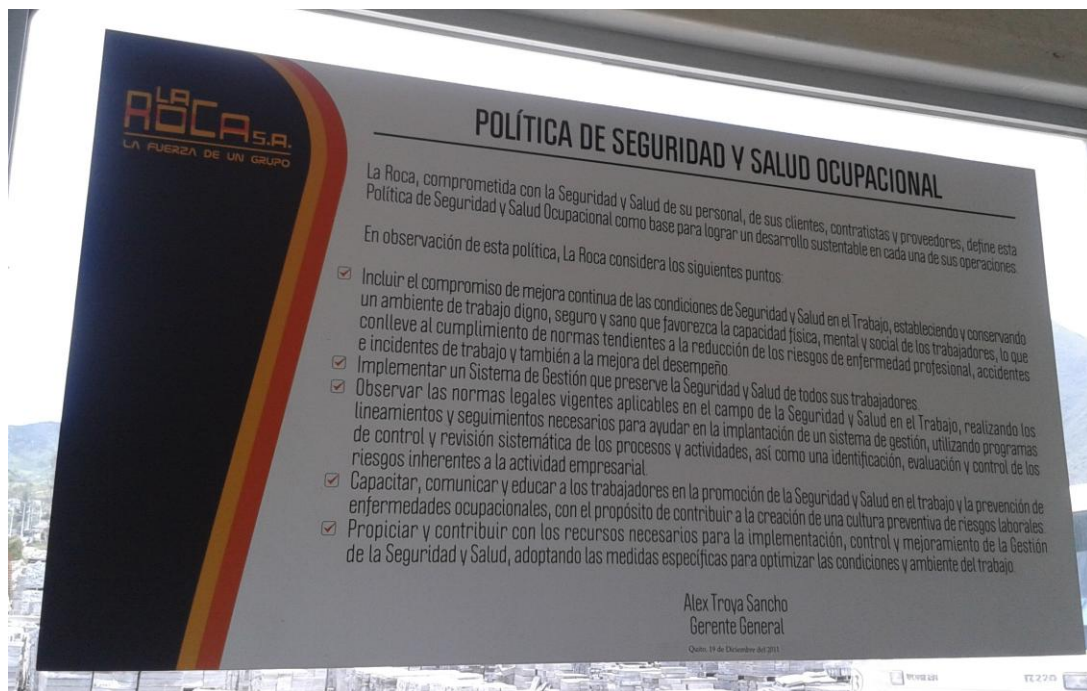
**Objetivo:** Comunicar e informar a todo el público, específicamente al externo, sobre un tema en particular.

**Descripción técnica:** Material impreso en papel adhesivo, de tamaño 12x6cm. Al igual que las hojas volantes, son colocados en un soporte A4 en el área de ventas, a la entrada de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Contenido comunicacional de los stickers son más visuales y están enfocados al público externo.

**Observaciones:** La compañía ofrece estas herramientas que circulan de manera externa, son de uso exclusivo para clientes. Hay que recalcar, que en esta herramienta no se maneja los colores corporativos de la empresa (Anaranjado y negro).

## Afiches (POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)



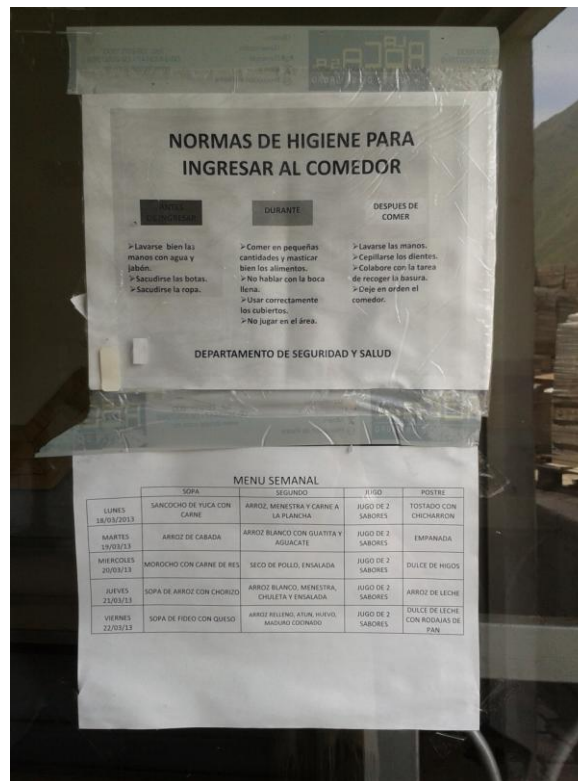
**Objetivo:** Comunicar sobre las políticas de seguridad y salud ocupacional estipulados para sus colaboradores, clientes, contratistas y proveedores para lograr un desarrollo sustentable en cada una de sus operaciones.

**Descripción técnica:** Material impreso en papel adhesivo de 1,50x90mt. colocados en lugares estratégicos de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Dan a conocer sobre normas y/o políticas de seguridad y salud que la empresa se compromete a cumplir con sus colaboradores, clientes, contratistas y proveedores.

**Observaciones:** Fácil de ver y leer para todas las personas que van a las instalaciones. Asimismo, son herramientas indispensables que generan un compromiso de mejora continua de las condiciones de Seguridad y Salud en LA ROCA S.A. Sin embargo, esta herramienta sólo se encuentra en el área administrativa de la misma, descuidando el área industrial.

## AVISOS/COMUNICADOS INFORMATIVOS



**Objetivo:** Informar a los colaboradores de la empresa las reglas para el uso del comedor y el menú semanal mediante una forma tradicional.

**Descripción técnica:** Material impreso en hoja de papel bond, formato A4 y colocados en la puerta del comedor de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Dan a conocer las normas de higiene para ingresar al comedor y el menú semanal.

**Observaciones:** Forma sencilla y simple de dar a conocer la información. Se la cambia semanalmente. Sin embargo, se debería mejorar su presentación.

## SEÑAL ÉTICA INFORMATIVA



**Objetivo:** Informar a todo el público interno sobre normas de seguridad dentro del área industrial.

**Descripción técnica:** Son afiches tabloides; sus dimensiones son de aproximadamente 1,50x90mt. Se encuentran colocados en el área industrial de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Contienen información relevante para el funcionamiento de la empresa. Dan a conocer la obligatoriedad del uso de implementos de trabajo, áreas de trabajo y concienciación.

**Observaciones:** Al ser una empresa que trabaja con manipulación de la roca, con materiales pesados y máquinas de alto riesgo la empresa tiene implementada normas para su buen funcionamiento, entre ellas, de seguridad.

## MAPA DE EVALUACIÓN



**Objetivo:** Comunicar e informar a los colaboradores de la empresa sobre los puntos de reunión y salidas de emergencia en caso de ser necesario.

**Descripción técnica:** Afiches grandes de 1,50x1mt. Se los coloca en el área industrial de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Mapas que dan a conocer todo un plan de contingencia para que los colaboradores de la empresa estén prevenidos ante una posible emergencia, sea ésta producida por la naturaleza o por el hombre.

**Observaciones:** Al ser una empresa que mantiene un determinado grado de riesgo, es necesario que cuente con estos mapas de seguridad.

## PUBLICIDAD



**Objetivo:** Captar la atención del público externo, promocionar la marca y generar recordación de la misma.

**Descripción técnica:** Material impreso en papel adhesivo de 50x30cm aproximadamente.

**Descripción a nivel de contenido:** Stickers que son colocados en los carros de la empresa que muestran la identidad visual de la misma (el logo con su slogan).

**Observaciones:** Herramienta de uso eficaz. Comunicación clara y efectiva.

## LETREROS INFORMATIVOS



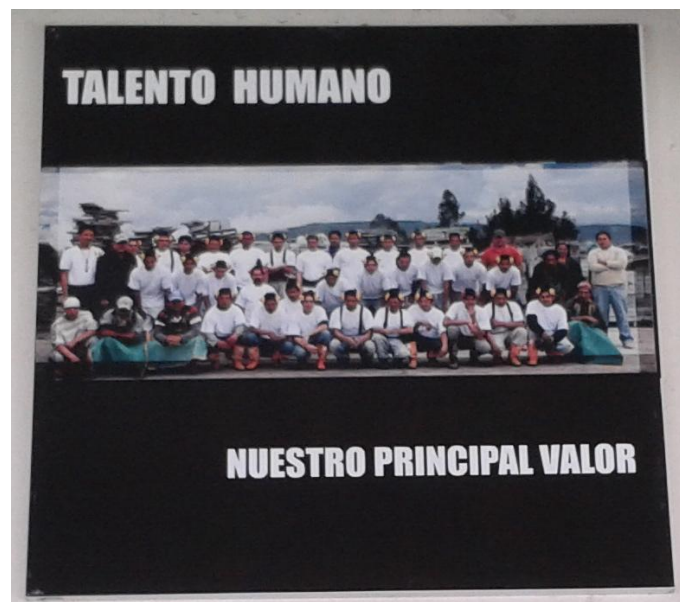
**Objetivo:** Dar a conocer al público interno los departamentos de la empresa.

**Descripción técnica:** Letreros realizados en material acrílico, de aproximadamente 35x20cm.

**Descripción a nivel de contenido:** Letreros informativos con los nombres de cada uno de los departamentos de la empresa.

**Observaciones:** Todos los departamentos, del área administrativa e industrial, de la empresa poseen señales éticas informativas. Manejan siempre su identidad visual correctamente (logo y colores corporativos).

## AFICHES



**Objetivo:** Captar la atención del público interno y externo sobre un tema en particular.



**Descripción técnica:** Material realizado en cartón de ilustración de aproximadamente 1x1mt, son más visuales y están colocados en toda la pared a la entrada de la empresa.

**Descripción a nivel de contenido:** Son mensajes comunicacionales claves que maneja la empresa, son más visuales.

**Observaciones:** Son colocados en lugares donde el público externo e interno tengan acceso. Dentro de la empresa, estas herramientas se las coloca en la entrada del área administrativa, en el departamento de Ventas.

## DIAGNÓSTICO

### AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

#### 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Objetivo General

Determinar el grado de conocimiento y posicionamiento de la identidad corporativa y la eficacia de la comunicación en LA ROCA S.A.

##### Objetivos Específicos

- Determinar el conocimiento de la cultura corporativa (reconocimiento de los valores y posicionamiento de la misión)
- Fijar el grado de conocimiento y posicionamiento por parte del público interno de los rasgos físicos de la empresa (reconocimiento del isologotipo y colores corporativos)
- Identificar el porcentaje del público interno de LA ROCA S.A que tienen conocimiento de las herramientas (formales e informales) de comunicación dentro de la empresa.
- Determinar los canales por donde se da el flujo de la información dentro de la empresa. (Vertical descendente, vertical ascendente, horizontal, transversal).
- Describir y analizar las posibles sugerencias que los empleados brindarán.

## 2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

### Universo

Actualmente en la empresa LA ROCA S.A cuenta con 99 colaboradores que son parte de la nómina, por lo que constituye su universo.

### Muestra:

Como la empresa cuenta con 99 colaboradores, no se determinó una muestra representativa para así poder obtener el 95% de probabilidad de acierto de todo el estudio.

Es importante recalcar que en nuestro estudio existen dos sesgos a tomar en cuenta:

1. El Departamento de Seguridad y Salud lo conforma una persona que no estuvo presente hasta el momento del informe.
2. Existen 4 personas inscritas en la nómina que no tienen un cargo particular dentro de la empresa o realizan actividades regulares y cotidianas para la empresa, por lo que, bajo petición del departamento de RR.HH no han sido consideradas en este estudio. Estas personas se encuentran dentro de la nómina de Gerencia General (1), Comercialización y Ventas (1), Servicios Generales (2).

Es por esto, que realizamos **94 encuestas en total**.

A continuación, se muestra las áreas, los departamentos y el número de colaboradores presentes por cada departamento que forman parte de LA ROCA S.A.

ÁREA	DEPARTAMENTO	N. COLABORADORES	No. de encuestas
	Presidencia	1	1
	<b>Gerencia General</b>	2	1
	Subgerencia	1	1

<b>Administrativo</b>	Financiero	2	2
	Minas	1	1
	Recursos Humanos	3	3
	Proyectos	2	2
	Adquisiciones	1	1
	<b>Comercialización y Ventas</b>	3	2
	Guardianía	2	2
	Logística y Bodega	5	5
	<b>Seguridad y Salud</b>	1	0
<b>Operativo</b>	<b>Servicios Generales</b>	14	12
	Producción	49	49
	Mecánica	6	6
	Operadores	3	3
	Eléctrico	1	1
	Talladores	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>94</b>
	<b>Total Administrativos</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
	<b>Total Operativos</b>	<b>75</b>	<b>73</b>

### 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA

#### Método Cuantitativo:

- Se realizó 94 encuestas en los diferentes departamentos de LA ROCA S.A.  
(Ver modelo de encuesta adjunto)

#### Método Cualitativo:

- Para poder obtener *experticia* realizamos, como parte de las encuestas, preguntas abiertas.

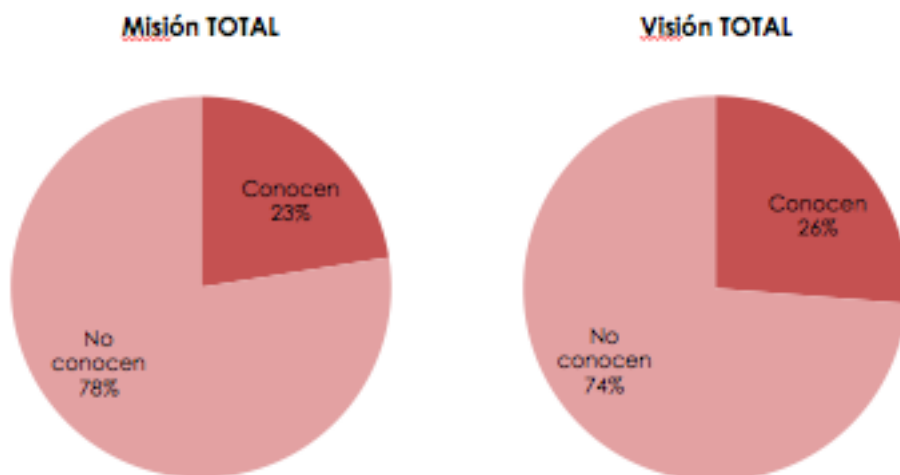
- Para la elaboración del pre-diagnóstico de la empresa, realizamos entrevistas a Alex Troya, Gerente General de la ROCA S.A, y a Angélica Anchundia, encargada del Departamento de RR.HH .
- Con el fin de comprender de mejor manera cómo está funcionando la comunicación dentro de la empresa, se llevó a cabo una observación encubierta y observación participante.

#### **4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN (Análisis de los gráficos que reflejen los problemas identificados)**

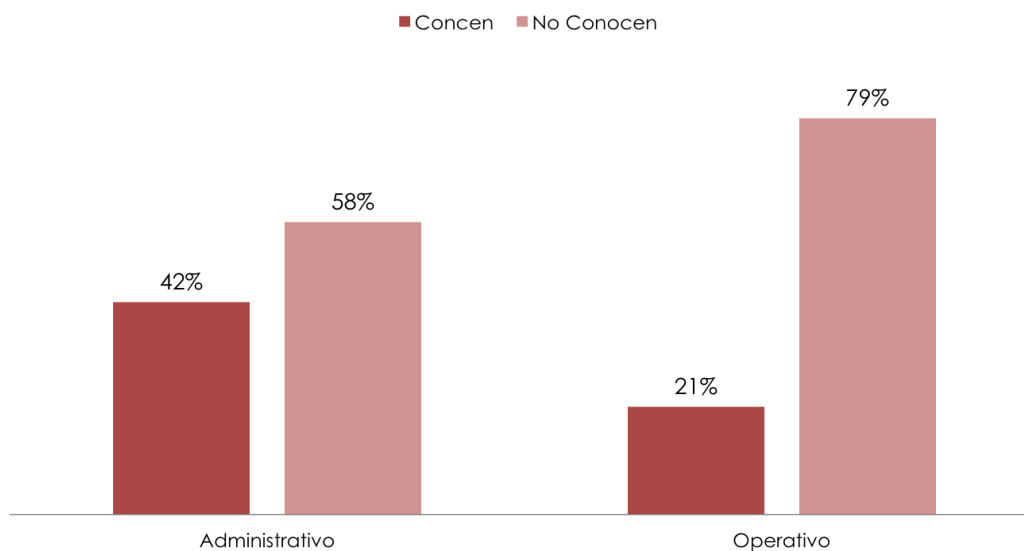
Antes de comenzar con el análisis hay que recalcar que éste se ha basado, en su mayoría, en la observación de la división por áreas (administrativa y operativa) ya que la cantidad de personas por departamento no es significativa ni representan valores atípicos que influyan de manera importante dentro de la actividad empresarial.

## A NIVEL IDENTIDAD

### Conocimiento de la Misión y Visión



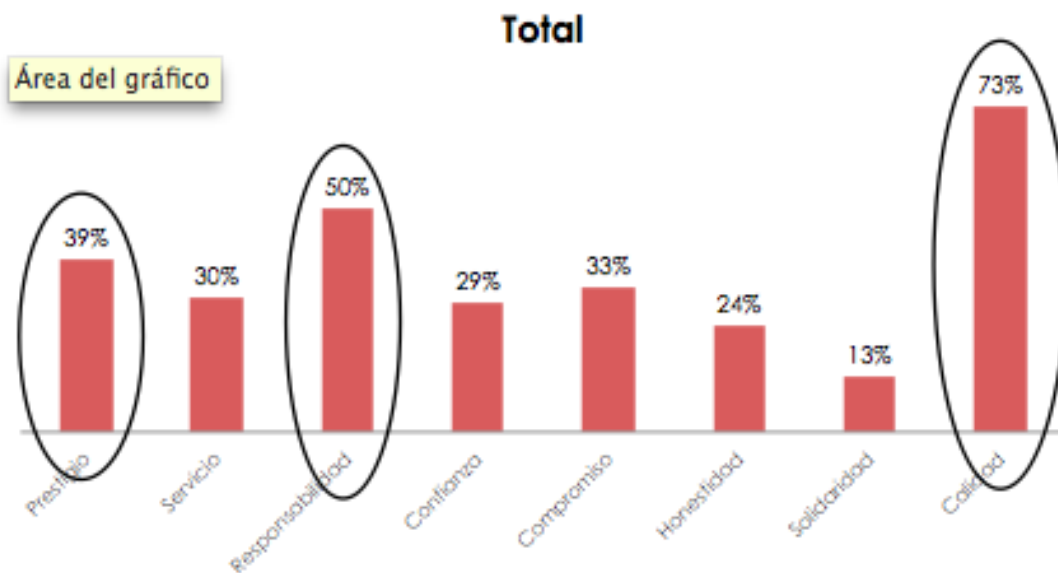
### Conocimiento de la visión por áreas



En estos gráficos podemos observar que tanto misión como visión son en su mayoría desconocidas dentro de la empresa, en cuanto a misión el 78% de los colaboradores no tienen conocimiento de la misma, mientras que el 74% de los colaboradores no conocen la visión.

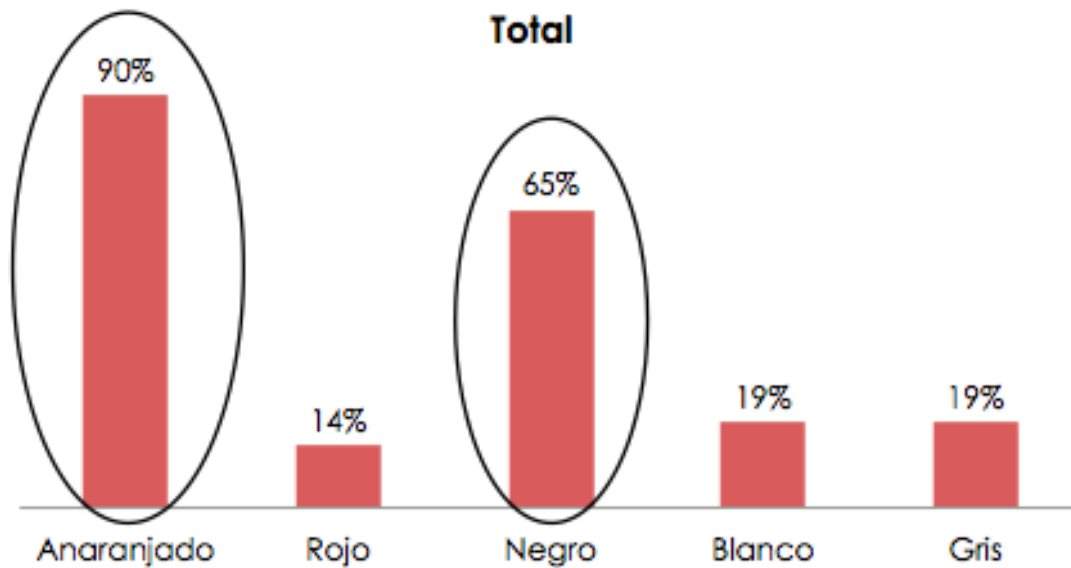
No obstante, debemos recalcar que respecto a la visión el área administrativa tiene más conocimiento que el área operativo.

### Valores corporativos con los que se identifican los colaboradores .



En este gráfico hay que recalcar que aunque los valores de la empresa sean prestigio, calidad y confianza, los colaboradores de la empresa tienen posicionado prestigio, calidad y responsabilidad. Dado que la confianza es uno de los valores fundamentales para la empresa, ésta debe reforzarse con el fin de ser coherentes con la identidad corporativa.

## Colores con los que los colaboradores identifican a la empresa

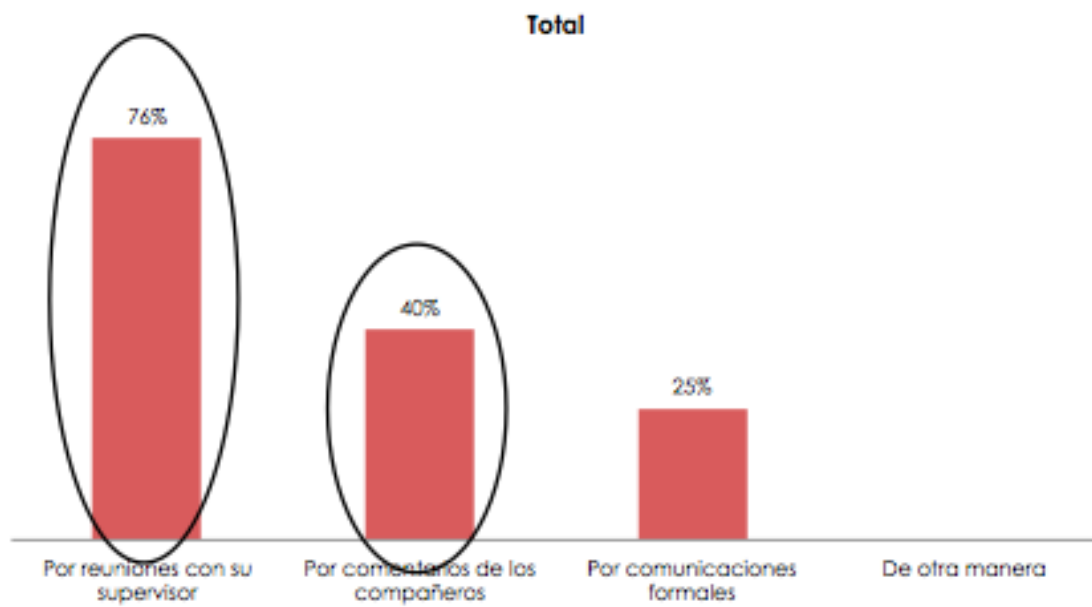


Los rasgos físicos empresariales son fundamentales al momento de posicionar la imagen corporativa dentro y fuera de la organización. Esto implica que cada colaborador debe tener conocimiento de rasgos fundamentales como logotipo y gama cromática. No obstante, en el caso de LA ROCA S.A la gama cromática no se encuentra clara para todos los colaboradores, aunque el anaranjado y el negro son los más reconocidos. A estos colores, se les agrega el gris y el blanco como colores complementarios ya que, como vemos en el gráfico, se encuentran posicionados como secundarios.

## A NIVEL COMUNICACIÓN (HERRAMIENTAS)

**¿Cómo se enteran los colaboradores de las novedades en la empresa?**

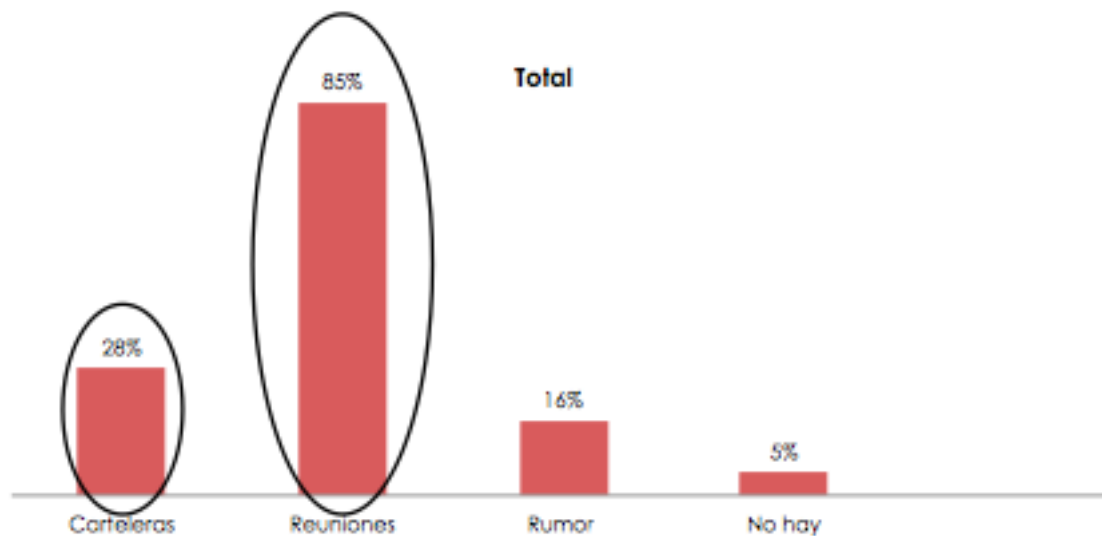
**(Flujo de información)**



En este gráfico podemos observar que el 76% de los colaboradores se enteran de las novedades de la empresa a través de espacios de contacto directo, como reuniones con sus supervisores, es decir, que el flujo de información dentro de la empresa se debe a reuniones con su supervisor y por comentarios de los compañeros (rumores: información informal).



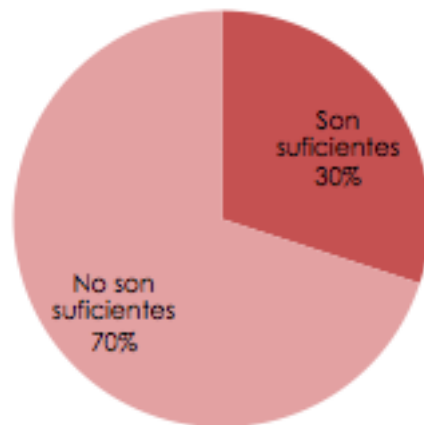
## Eficacia de las herramientas de comunicación según los colaboradores



Se puede observar que la herramienta que consideran más eficaz los colaboradores dentro de la empresa son las reuniones. Asimismo, hay que recalcar que aunque no existe cartelera en la empresa, el 28% de las personas consideran que se comunican por medio de éstas. Es por esto que, podemos llegar a la conclusión que las herramientas de comunicación no se encuentran claras dentro de la empresa, son iniciativas no organizadas estratégicamente que pueden llegar a confundir a los colaboradores. Por otro lado, también se puede concluir que no existen herramientas planificadas, alternativas ni tradicionales, que permitan un flujo de comunicación regulado y controlado, lo que da cabida a que la información solamente sea transmitida a través de reuniones y comentarios entre los compañeros (manera directa).

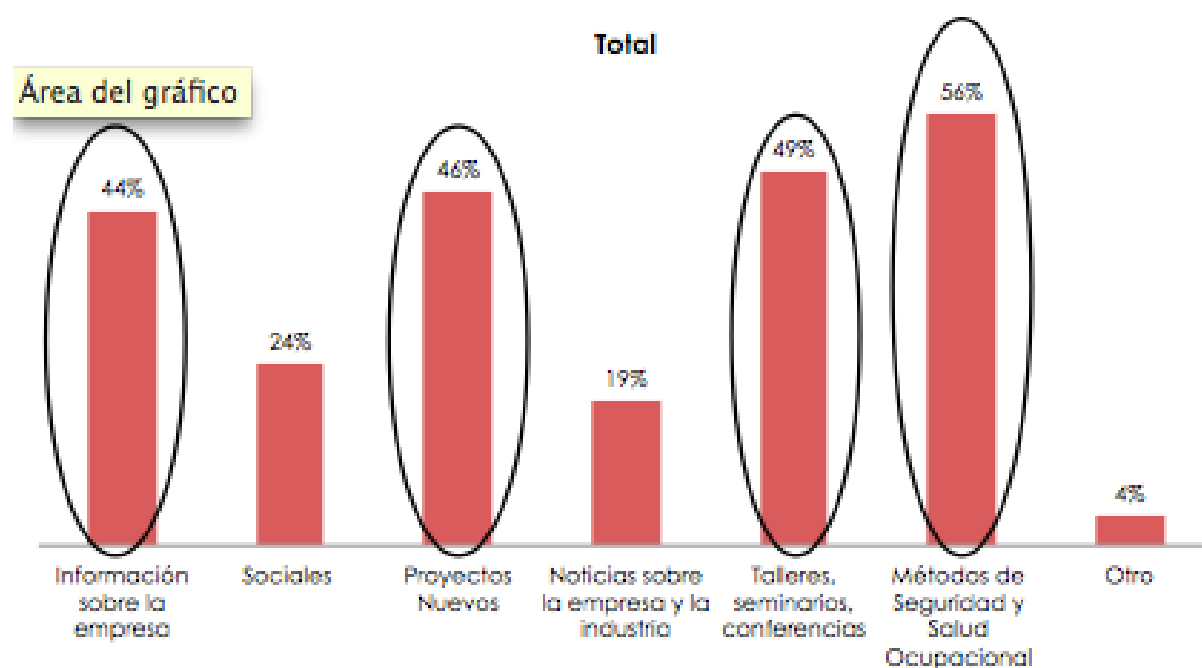
## Suficiencia de herramientas de comunicación en LA ROCA S.A según los colaboradores.

### Total

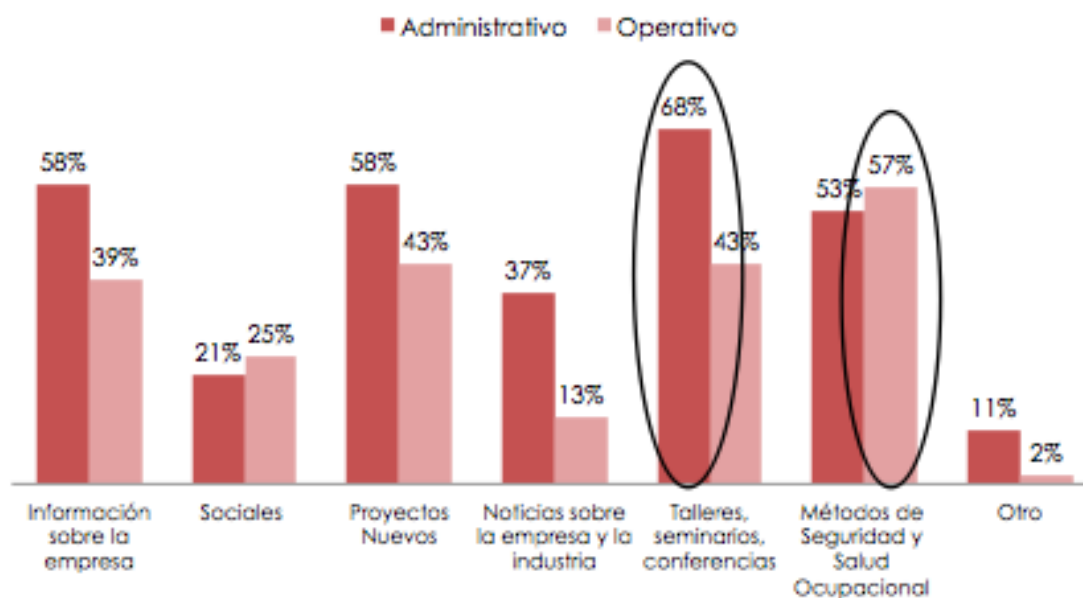


Observamos que el 70% considera que no existen herramientas, tradicionales o alternativas, que permitan un flujo de comunicación adecuado, regulado y controlado. También podemos concluir que los colaboradores sienten la necesidad de tener más acceso a la información por medio de más y mejores herramientas de comunicación.

## Información que colaboradores quisieran recibir



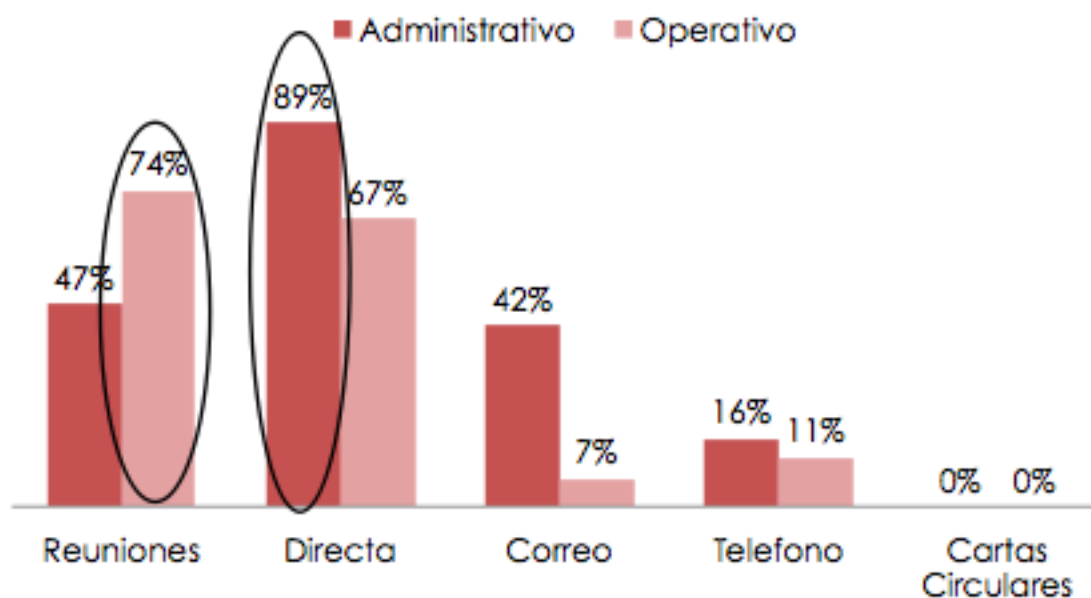
## Entre áreas



En estos gráficos se puede observar que la información que los colaboradores quisieran recibir es: información sobre la empresa (objetivos de la empresa, logros, obras realizadas y proyectos nuevos), noticias sobre la empresa y la industria en general, así como, talleres, seminarios, conferencias y métodos de seguridad y salud ocupacional. Debemos recalcar que, en el área administrativa que más requieren es acerca de talleres, seminarios y conferencias; mientras en el área operativa requieren información sobre métodos de seguridad y salud ocupacional.

## Herramientas que los colaboradores utilizan para comunicarse con sus jefes.

### Entra áreas

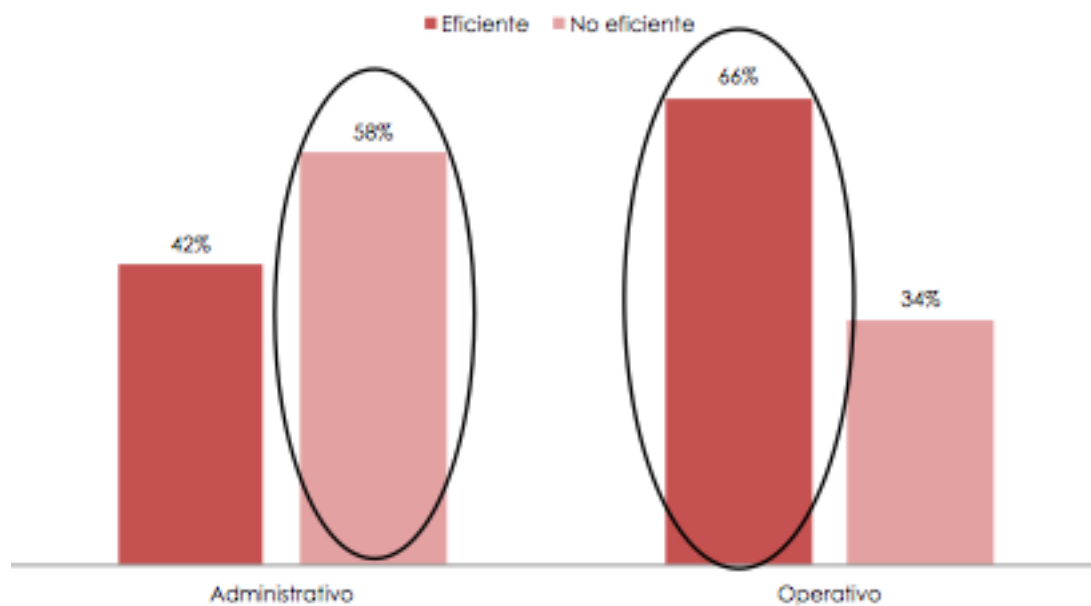


En este gráfico se puede contrastar que en el área administrativa el 89% prefieren comunicarse con sus jefe de manera directa; mientras que en el área operativa, al ser una

población más representativa, el 74% utilizan más las reuniones como herramienta de comunicación directa con sus jefes. Esto implica que existe una deficiencia en cuanto a herramientas de comunicación en ambas áreas.

### **Eficiencia de las herramientas de comunicación según los colaboradores.**

#### **Entre áreas**

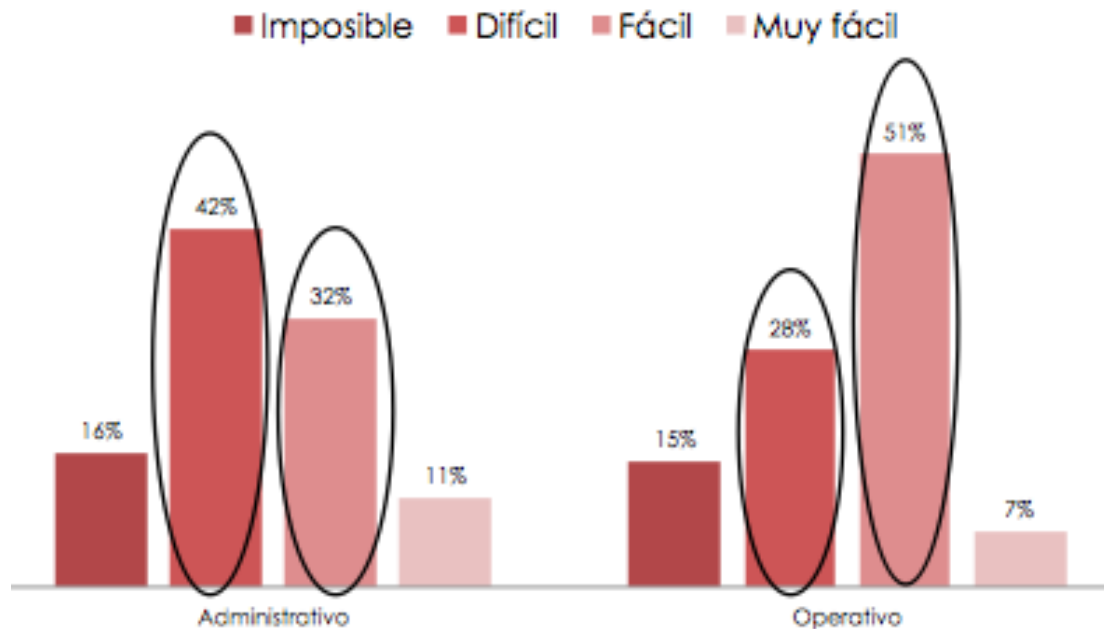


En este gráfico se puede observar que en el área administrativa el 58% de los colaboradores piensan que las herramientas de comunicación no son eficientes; mientras que en el área operativa el 66% piensa que son eficientes. Esta contradicción se debe a que el área operativa al tener un trabajo mucho más técnico se conforma decon una comunicación más directa, mientras que el área administrativa exige más información y considera que hay necesidad en transmitir más información de manera vertical y horizontal.

## A NIVEL COMUNICACIÓN (CANALES)

### Facilidad de comunicación vertical ascendente (de empleado a jefe).

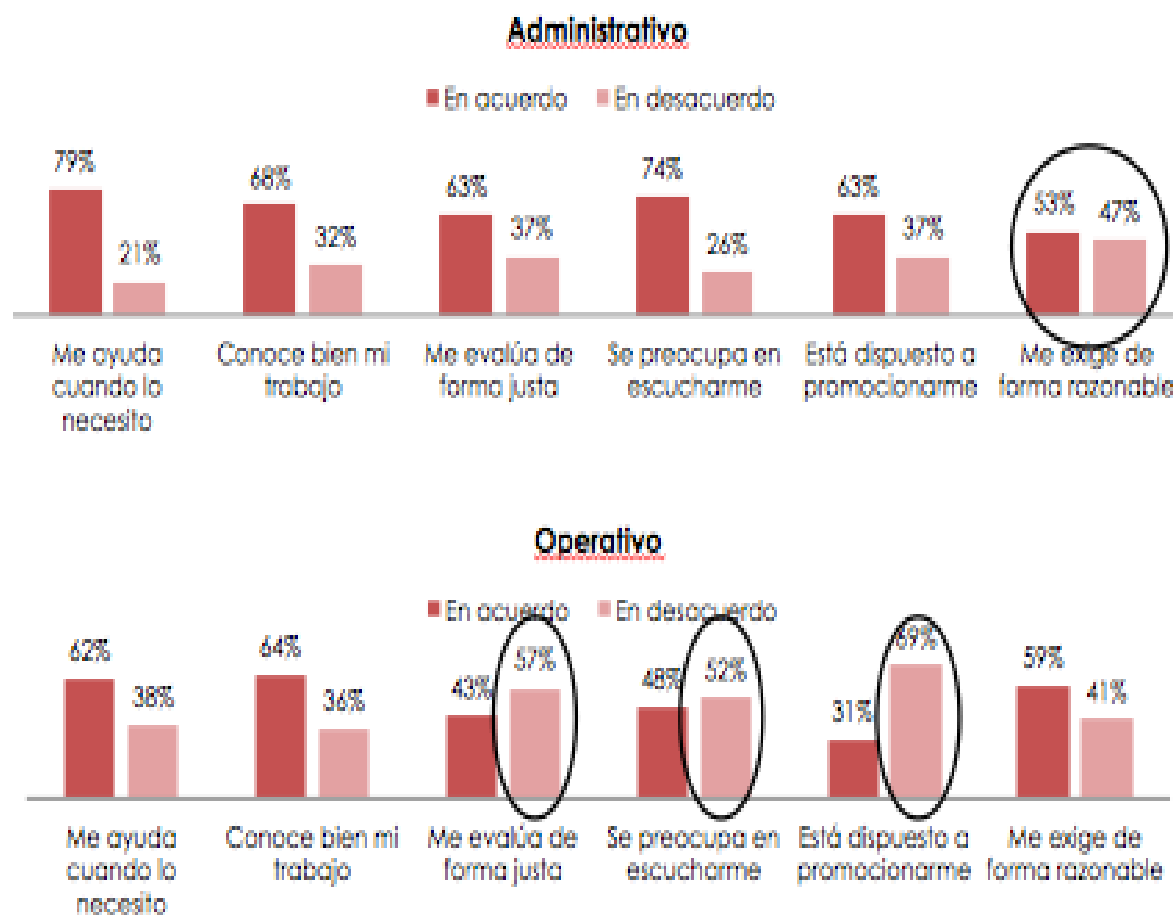
#### Entre áreas



Podemos observar que en área administrativa el 42% de los colaboradores piensan que comunicarse con su jefe directo es difícil, mientras que 32% piensan que es fácil. Contrario a esto, en el área operativa el 28% de los colaboradores piensa que comunicarse con sus jefes es difícil, mientras que el 51% es fácil. Esto se debe a que en el área operativa el jefe directo es el ingeniero encargado de la planta que se encuentra presente la mayor parte del tiempo, mientras que el jefe directo del área administrativa es el Gerente General que no siempre se encuentra presente. Es importante fomentar el flujo de comunicación vertical ascendente en el área administrativa.

## Percepción de jefe o superior inmediato.

### Entre áreas



En estos gráficos se puede observar que los colaboradores del área operativo piensan que su jefe inmediato no les evalúa de forma justa, no se preocupan en escucharles y que no están dispuestos a promocionarles. Esto afecta directamente a la comunicación vertical ascendente ya que crea barreras entre colaboradores (fuerza del trabajo) y jefes (alta gerencia). Esta tensión no permite que la comunicación se efectúe de manera eficiente afectando directamente en el rendimiento. Por otro lado, en el área administrativa no existe una diferencia trascendental, sin embargo la percepción del que el jefe o superior inmediato

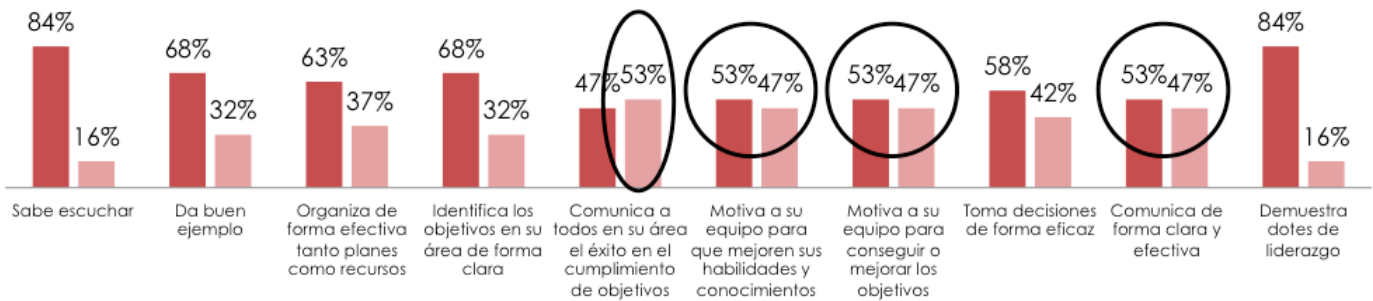
exige de forma razonable a sus colaboradores es pareja (acuerdo:53% y desacuerdo 47%) debería ser trabajada.

## Percepción de las habilidades del jefe o superior inmediato.

### Entre áreas

#### Administrativo

■ De acuerdo ■ En desacuerdo



#### Operativo

■ En acuerdo ■ En desacuerdo

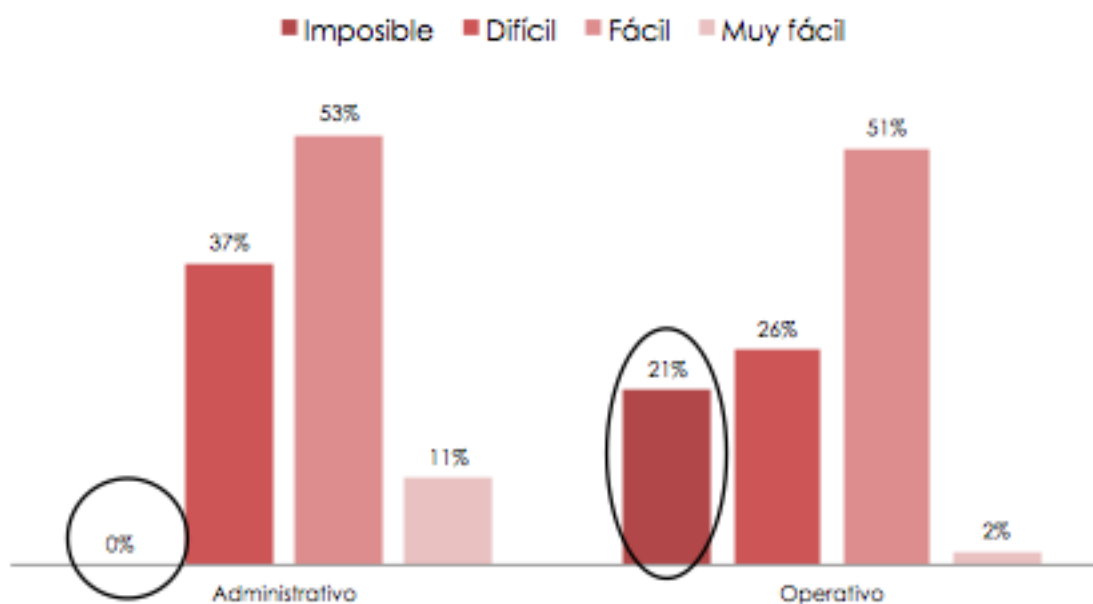




Como podemos ver en los gráficos los resultados son muy parejos los unos a los otros; sin embargo, en el área operativa las siguientes características son las que deberían trabajarse: comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos, motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos, toma decisiones de forma eficaz y demuestra dotes de liderazgo. Por otro lado, en cuanto al área administrativa, debe trabajarse el comunicar a todos en su área el éxito en el cumplimiento de los objetivos, además características como motivar a su equipo para que mejoren las habilidades y conocimientos, para conseguir o mejorar los objetivos empresariales y comunicarse de forma clara y efectiva deben reforzarse ya que aunque el porcentaje a favor de estas afirmaciones es superior, los resultados son muy parejos.

## Facilidad de comunicación horizontal.

### Entra áreas

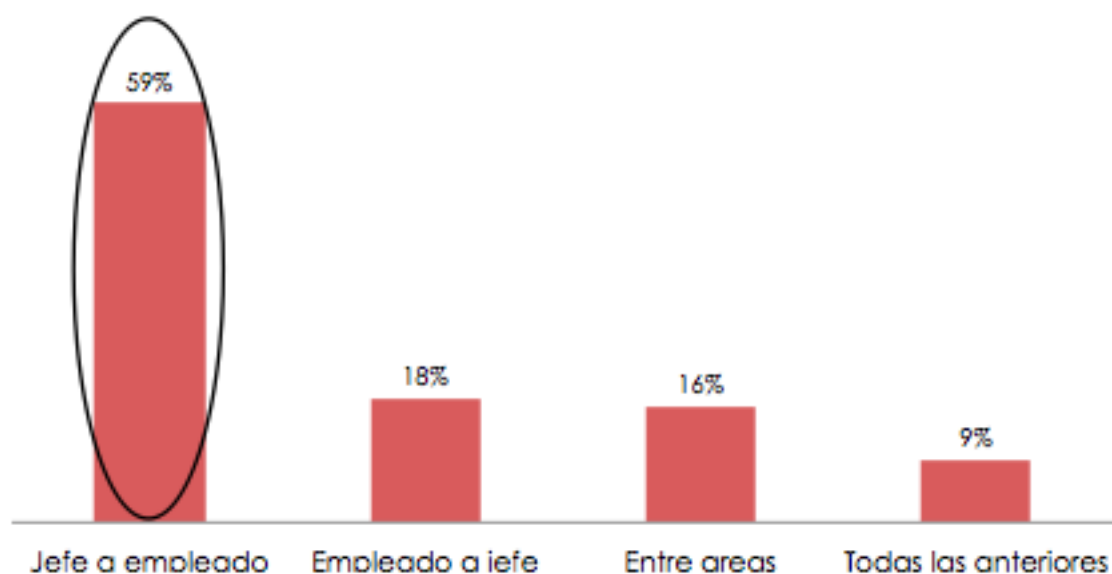


Podemos observar que para ambas áreas que aproximadamente el 50% de los colaboradores piensa que es fácil la comunicación entre áreas. No obstante, 21% de los

colaboradores del área operativa consideran que es imposible comunicarse entre áreas, mientras que este porcentaje disminuye al 0% en el área administrativa. De igual manera, 11% de los colaboradores en el área administrativa consideran que es muy fácil comunicarse entre áreas versus un 2% en el área operativa. Esto se debe a que no existe inclusión entre el área operativa y el área administrativa ya que en específico los administrativos no consideran importante el relacionarse directamente con los operarios.

### **Dirección en la que se transmite la información en la empresa.**

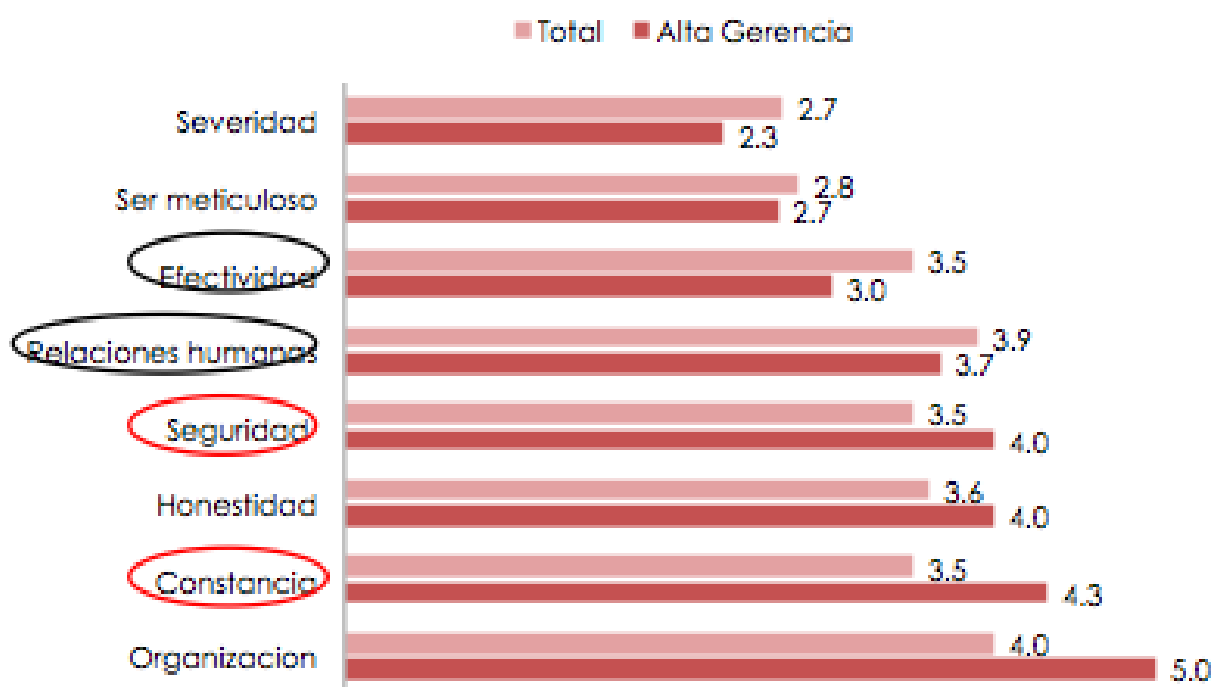
#### **Total**



Se puede evidenciar que el 59% de los colaboradores de la empresa piensan que la información de la misma se transmite de jefe a empleado, es decir, que la comunicación que predomina dentro de la empresa es vertical descendente.

## A NIVEL CLIMA LABORAL

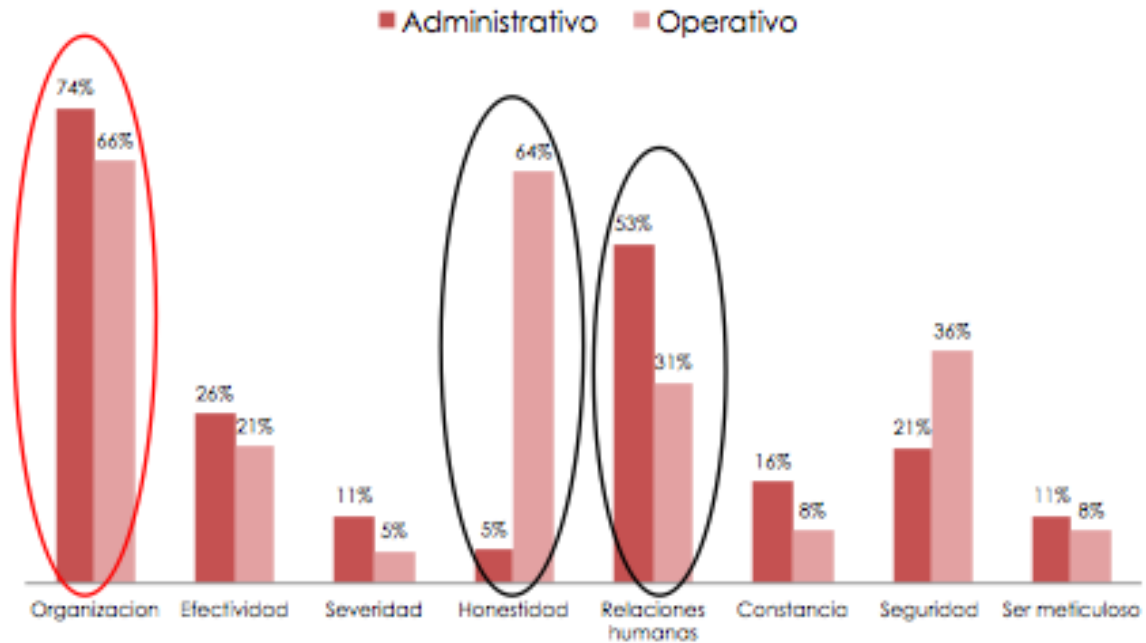
**Comparación, entre alta gerencia y el total de colaboradores, del grado de importancia de aspectos fundamentales para el trabajo (siendo 1 el menos importante y 5 el menos importante).**



Se puede observar claramente que entre los aspectos fundamentales para el trabajo sobresalen la organización, las relaciones humanas y la honestidad. Sin embargo, LA ROCA S.A al ser una empresa de alto riesgo y de acuerdo a la percepción de la alta gerencia se debería reforzar en los colaboradores la importancia de la seguridad ocupacional, la constancia. Asimismo, la alta gerencia debe dar más importancia a las relaciones humanas y a la efectividad ya que para los colaboradores son dos puntos trascendentales.

## Aspectos que los colaboradores quisieran que la empresa mejore.

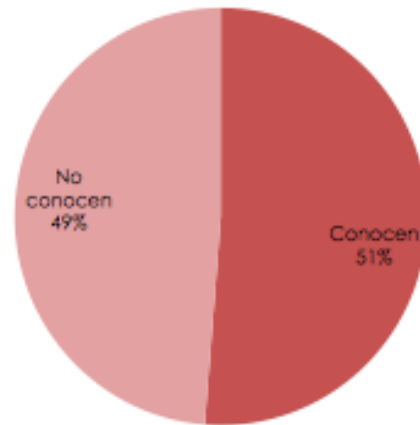
### Entre áreas



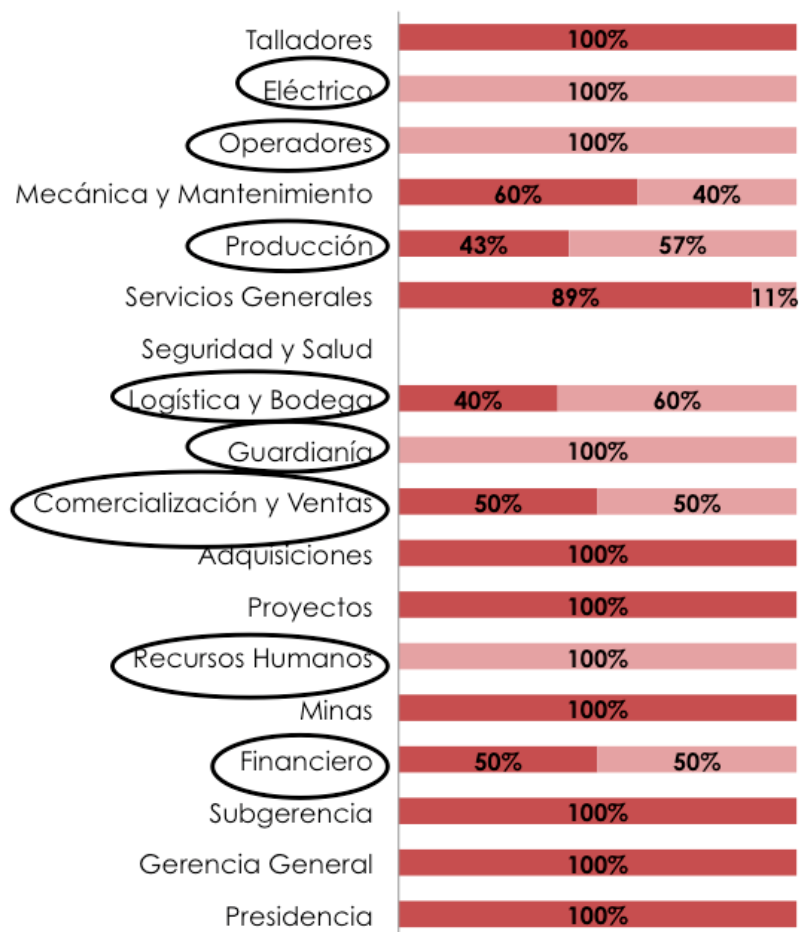
Se puede evidenciar que en ambas áreas el aspecto fundamental a mejorar es la organización. Sin embargo, para el área administrativa debe mejorarse las relaciones humanas, mientras que según los colaboradores la honestidad debería mejorarse en el área operativa.

## Conocimiento de cambios en la estrategia de negocio.

### Total



### Por departamentos



Se puede observar que los resultados en cuanto al conocimiento en la estrategia de negocio se encuentran muy a la par, el 51% de los colaboradores sí conocen, mientras que el 49% no lo conocen. Es importante que la empresa esté enterada de los cambios producidos ya que se tratan de modificaciones que afectan directamente a la cultura organizacional para que transmitan coherentemente lo que la empresa hace y es. Los departamentos en los que se debe reforzar estos conocimientos son: eléctrico, operadores, producción, logística y bodega, guardianía, comercialización y venta, recursos humanos y financiero.

## **5. DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES**

### **A nivel Identidad**

- La cultura organizacional de LA ROCA S.A no se encuentra posicionada entre su público interno afectando el sentimiento de pertenencia a la empresa. Esto se debe a la alta gerencia no ha definido de manera concreta, eficaz y estratégica los rasgos culturales corporativos (misión, visión, valores, filosofía, normas y políticas y comportamientos).
- Falta de Manual de Identidad Visual que refleje los rasgos físicos de la empresa, por lo que no se garantiza el empleo correcto de la misma (ni a nivel interno ni externo) lo que dificulta el posicionamiento de la empresa.
- Falta de coherencia de la identidad visual y cultural de la empresa a nivel interno y externo en tres aspectos: transmisión, su uso y su comunicación.

### **A nivel Comunicación (Herramientas)**

- Existe una deficiencia en cuanto a herramientas de comunicación tanto en el área administrativa como en el área operativa.

- Las herramientas de comunicación no se encuentran claras dentro de la empresa, son iniciativas no organizadas estratégicamente que pueden llegar a confundir a los colaboradores.
- No existen herramientas planificadas, alternativas ni tradicionales, que permitan un flujo de comunicación regulado y controlado, lo que da cabida a que la información solamente sea transmitida de manera directa (reuniones y comentarios entre los compañeros).

#### **A nivel Comunicación (Canales)**

- La comunicación que predomina en la empresa es la vertical descendente, lo que implica que hay deficiencia en la comunicación de colaboradores a sus jefes.
- La comunicación horizontal es deficiente en los departamentos del área operativa, mientras que en los departamentos del área administrativa es más eficaz. Sin embargo, la comunicación entre dichas áreas prácticamente inexistente.
- Las percepciones del jefe o superior inmediato y las habilidades del mismo deben ser trabajadas de manera a que la comunicación tenga un flujo positivo para el buen funcionamiento de la organización eliminando barreras de comunicación entre colaboradores (fuerza de trabajo) y jefes (alta gerencia).

#### **A nivel Clima Labora**

- La alta gerencia se debería reforzar en los colaboradores la importancia de la seguridad ocupacional y la constancia; y debe dar más importancia a las relaciones humanas y a la efectividad ya que para los colaboradores son dos puntos trascendentales.
- En los departamentos: eléctrico, operadores, producción, logística y bodega, guardianía, comercialización y venta, recursos humanos y financiero, se debe reforzar el conocimiento enterada de los cambios producidos en la estrategia de negocios ya que se tratan de modificaciones que afectan directamente a la cultura organizacional.

## **6. RECOMENDACIONES (Análisis cualitativo)**

### **A nivel Comunicación (Herramientas)**

- Los colaboradores de LA ROCA S.A proponen realizar encuentros semanales y/o mensuales, en donde se ofrezcan de manera permanente información sobre la empresa y los problemas de la misma.
- El público interno de la empresa proponen la creación de un mailing (intranet) para el área administrativa y publicaciones en reuniones para el área industrial.
- El área industrial plantea la creación de carteleras, posters motivacionales, revistas, publicaciones, murales en la fábrica; así como también, la implementación de más espacios de contacto directo como: capacitaciones y reuniones de información empresarial periódicas con fecha calendario para que los obreros estén informados y actualizados de lo que se hace con el fruto de su trabajo.
- Se recomienda que estas herramientas sean clasificadas para la doble jornada (vespertina y matutina), para cada área (administrativa e industrial) y que se maneje información sobre los logros de la empresa e indicadores de gestión.

### **A nivel Comunicación (Canales)**

- Se requiere que exista un mayor flujo de información entre áreas y entre jefes y colaboradores (mejorar la comunicación horizontal y vertical).
- A los colaboradores del área industrial les gustaría que exista mayor comunicación con sus jefes, por lo que proponen la implementación de charlas regulares y/o reuniones semanales con el sector administrativo.
- Se requiere mejorar el nivel de escucha de la alta gerencia para que exista mayor apertura a sugerencias de los colaboradores y más diálogo entre jefes y colaboradores.



**A nivel clima laboral**

- Para fomentar el clima laboral deseado por la empresa, se requiere fomentar cumplimiento, respeto, compañerismo, responsabilidad, trabajo en equipo y que la alta gerencia cumpla con sus promesas y predique con el ejemplo.
- Se recomienda fomentar un mayor grado de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la empresa. Ésto se puede lograr a través de la implementación de espacios y/o lugares para comunicarse, actividades de recreación, planes y/o reuniones de motivación del personal e inducciones para obreros en donde se especifiquen información sobre su paga y cumplimiento de los requerimientos legales.

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INETRNA

### NOMBRE DE LA CAMPAÑA:

LA ROCA, la empresa que nos marca!

### LOGO:



### CONCEPTO CREATIVO

Manejo del concepto visual de un marco (un borde o un marco a manera de cuadro). El marco será formado por figuras geométricas básicas, las mismas que se derivan de las formas predominantes del logotipo.

### EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO:

El marco será el ícono visual de la campaña que involucre y represente a todos los colaboradores de la empresa ya que es este marco el que los contiene a todos y, por ende, mantiene unidas y protegidas a las personas dentro de la empresa. A través de este concepto se logrará generar la concepción de **FAMILIA, UNICIDAD, SOLIDEZ, PERTENENCIA, FORTALEZA y de IDENTIDAD**; de ir y moverse todos juntos hacia un mismo objetivo para alcanzar la satisfacción de todos. Asimismo, el marco al ser un borde, limita; es decir, da los lineamientos para que todos los colaboradores se encaminen hacia un mismo objetivo.

Todo este concepto reforzará el sentimiento de confianza, respaldo y orgullo propio de pertenecer a una empresa con bases fuertes y pilares sólidos, una empresa que se preocupa por ti y que trabaja por ti y para ti.

**OBJETIVO GENERAL:**

Crear una campaña comunicacional interna, planificada estratégicamente, organizada, eficaz y precisa por cada problema encontrado en la auditoría (identidad, medios internos, canales de comunicación y clima laboral) para así, reforzar la comunicación interna en las áreas y departamentos de LA ROCA S.A y evitar que se debilite.

**PROBLEMA 1: A NIVEL IDENTIDAD**

La cultura organizacional (rasgos físicos visuales y rasgos culturales) de LA ROCA S.A. no se encuentra posicionada entre su público interno afectando el sentimiento de pertenencia a la empresa.

**OBJETIVO GENERAL**

Comunicar y difundir una única identidad corporativa y la filosofía de la organización, que involucre y represente a todos. (saber quiénes somos y quiénes queremos ser). Esto permitirá lograr que todos los colaboradores de LA ROCA S.A estén alineados detrás de los mismos objetivos y permitirá generar una fuerte identificación de los colaboradores con la empresa.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Posicionar en un 85% la identidad de LA ROCA S.A a través del conocimiento de su misión, visión y valores por parte de todos los colaboradores.
- Eliminar la percepción del color rojo y del color blanco como colores corporativo y posicionar en un 90% la gama cromática de la empresa. (Colores primarios: Anaranjado y negro)

**ESTRATEGIA**

Lanzamiento del plan de comunicación integral de la cultura organizacional de la compañía.

- La visión, misión, valores y colores corporativos son conceptos intangibles, se pueden volver tangibles al hacer que éstos sean parte de las acciones diarias de los colaboradores (que se

vuelvan identificables en su trabajo por sus acciones diarias). (Busco que la gente interactúe con ellos y así interiorice la cultura organizacional).

**DURACIÓN:** 6 meses

ETAPA	HERRAMIENTA	MENSAJE	ESTRATEGIA
<b>EXPECTATIVA</b>	Colgantes	<i>No los puedes ver, pero los vives a diario!</i>	En colgantes utilizar los colores corporativos de la empresa, imprimir el logo de la misma con el mensaje.
<b>INFORMATIVA</b>	<b><u>Etapa de lanzamiento:</u></b>  Invitaciones personalizadas	<i>Nos complace invitarte al “Cóctel, FAMILIA LA ROCA S.A” en el cual compartiremos el lanzamiento de la misión, visión y valores de la empresa.  Te esperamos!  Porque trabajamos contigo y para ti!  LA ROCA, la empresa que nos</i>	Se convocará a todos los colaboradores al lanzamiento de la identidad corporativa de LA ROCA S.A.

		<i>marca!</i>	
	<p>Evento: <i>Cóctel</i> <i>FAMILIA LA ROCA</i> S.A</p>	<p>Con el fin de comunicar y llegar a todos los colaboradores, el lanzamiento de la identidad corporativa y la filosofía de la organización se llevará a cabo a través de un evento formal en el que participarán todos los colaboradores.</p>	<p>Este evento se lo llevará a cabo el 1 de Mayo (Día Internacional de los trabajadores) para, como manera de festejo a los trabajadores, también se aproveche en lanzar la nueva identidad de la empresa; esto con el fin de no perder un día de producción y hacerles partícipes a todos los colaboradores.</p>
<b>INFORMATIVA</b>	<p><b><u>Etapa de posicionamiento e internalización de la identidad corporativa:</u></b></p>	<p>Invitación a participar en el concurso de “Embajador de la</p>	<p>Comunicado que se enviará vía mail interno a los</p>

	Comunicado virtual vía mail interno a todos los colaboradores del área administrativa. Afiches u hojas volantes	<i>empresa”</i>	colaboradores, incluyendo a los directivos de la empresa y personalmente a los del área operativa.
	Formato de hoja para concurso	Los participantes deberán enumerar el cómo día a día cumpló los valores en mi trabajo y cómo estos valores se proyectan en mi vida familiar.	Los colaboradores que quieran participar deberán llenar esta hoja y entregarle al departamento de Recursos Humanos.
<p style="text-align: center;"><b>OBSERVACIONES IMPORTANTES</b></p> <p>Para cuidar la identidad corporativa es necesario tener embajadores que la practique a diario, la cuiden y hablen bien de ella.</p> <p>Es por esto que, el colaborador seleccionado deberá cumplir con ciertas características o actitudes destacables para todos.</p> <p>Los embajadores de la empresa serán seleccionados mensualmente y a los mismos se les entregará una placa (forma de marco) que permanecerá en su puesto de trabajo durante todo el mes. La placa manejará el mensaje: <i>¡Por que tú me practicas a diario!</i> Y las características principales que destacaron de él.</p>			

<b>RECORDACIÓN</b>	Espejo	<i>Ahora sé que me conoces, ponme siempre en práctica y nunca me olvides!</i>	Se aplicará en el espejo un marco en donde cada persona se pueda ver reflejada y pueda identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.
	Afiches corporativos	<i>Se manejará la misión, visión y valores de la empresa.</i>	Colocar afiches corporativos en cada una de las áreas de la empresa con información sobre la identidad corporativa de la misma.

## **PROBLEMA 2: A NIVEL COMUNICACIÓN (HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN)**

No existen herramientas planificadas, alternativas ni tradicionales, que permitan un flujo de comunicación regulado y controlado, lo que da cabida a que la información solamente sea transmitida de manera directa (reuniones y comentarios entre los compañeros).

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Posicionar en un 80% el uso del nuevo sistema de comunicación interno, basado, como primera instancia, en el uso de medios tradicionales de comunicación de uso interno.
- Incrementar en un 70% el flujo de comunicación regulado y controlado dentro de la empresa.

**ESTRATEGIA**

Lanzamiento, presentación e implementación del nuevo sistema de comunicación interna de LA ROCA S.A

- Presentación de medios tradicionales de comunicación de uso interno: carteleras, colgantes, sit&watch, intranet (Pág. Web para uso interno), pop ups, buzón de sugerencias.
- Creación y lanzamiento de carteleras tanto en el área administrativa como en la operativa.
- Creación y lanzamiento del Mes de sugerencias.

**DURACIÓN:** 45 días

<b>ETAPA</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>EXPECTATIVA</b>	Stickers en el piso (Floor-graffic)	<i>Te servirán tanto que no los querrás abandonar! ESPÉRALOS!!</i>	Piezas gráficas que serán colocados en el camino de la puerta principal de la entrada a la organización. Siempre se manejará el logo con los colores corporativos y el mensaje.
	<b>LANZAMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>  Comunicado virtual vía	<i>Conóceme, revísame e infórmate!</i>  Se explicará de	Se invita a los colaboradores a que conozcan estas



<b>INFORMATIVA</b>	mail interno a todos los colaboradores del área administrativa. Afiches u hojas volantes	forma animada y amigable cada una de las herramientas de comunicación interna que serán implementadas. (Carteleras y buzón de sugerencias)	nuevas herramientas, sepan cuál es su utilidad, se familiaricen con ellas y se acerquen a interactuar con las mismas.
	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>  Carteleras	Información de relevancia para el personal dividida en: <i>Noticias sobre la empresa y la Industria en general; talleres, seminarios, conferencias; métodos de seguridad y salud ocupacional e indicadores de gestión.</i>	Carteleras que servirán como medio oficial de la empresa. Serán divididas en 4 cuadrantes manejando la gama de colores del anaranjado (color primario del logo).  Se asignará departamentos encargados para que

			<p>cada semana llenen un cuadrante con la información requerida. De esta manera haremos partícipes a todos.</p>
	<p><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>Buzón de sugerencias</p>	<p><i>EXPRESATE!</i> <i>Porque TÚ eres parte del cambio!</i></p>	<p>Se realizará el mes de sugerencias. Éste será colocado a la entrada del área administrativa y cada semana tendrá un tema o área de sugerencia en específico para que se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.</p> <p><b>Áreas de Sugerencias:</b></p> <p>Administrativo Logística Producción Comercial</p>

	Papeles de sugerencias:	<i>Con tu opinión podemos seguir trabajando contigo y para ti.</i>	Los papeles de sugerencias tendrán un formato donde tengan que escribir lo menos posible y puedan escoger de entre un grupo de opciones. (Se seleccionará primero qué opción el colaborador sugiere mejorar dentro del área que corresponde a la semana y luego el escribirá brevemente su recomendación de cómo mejorar).
<p style="text-align: center;"><b>OBSERVACIONES IMPORTANTES</b></p> <p>El buzón de sugerencias es una herramientas de retroalimentación y feedback por parte de todos los colaboradores dirigidas a la alta gerencia para comunicar sugerencias y oportunidades de mejoramiento. (Cómo la</p>			

	<p>organización habla y escucha a través de él)</p> <p><b>REGLAMENTO DEL MES DE SUGERENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Será revisado semanalmente.</li> <li>❖ Cada semana tendrá un tema de sugerencia en específico manejado con un color para que se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.</li> <li>❖ Administrativo (Verde), Logística (Azul), Producción (Amarillo), Comercial (Café)</li> <li>❖ No se tomarán en cuenta sugerencias anónimas.</li> <li>❖ Se seleccionará primero qué opción el colaborador sugiere mejorar dentro del área que corresponde a la semana y luego él escribirá brevemente su recomendación de cómo mejorar.</li> <li>❖ Cada semana se procederá a controlar y evaluar la viabilidad en la aplicación de las propuestas presentadas a través de la participación de los diferentes sectores y ámbitos de actuación.</li> <li>❖ Se examinará la originalidad y novedad de la aportación</li> <li>❖ Una vez controlado y evaluado las propuestas a la persona de la propuesta cuya viabilidad de su aplicación sea más factible se le entregará, a manera de gratificación, un bono de Mi Comisariato (precio estimado entre \$50 y \$80).</li> </ul>		
<b>RECORDACIÓN</b>	Llavero Corporativo	<i>Nos aseguramos de siempre informarte y</i>	Estos llaveros se les entregarán a todos los

		<i>escucharte, porque TÚ también cuentas. Seguimos trabajando para ti! LA ROCA, la empresa que nos marca!</i>	colaboradores y ya que éstas estarán a su disposición todos los días, les recordará a los colaboradores de ver, visitar y familiarizarse con estas herramientas de comunicación.
--	--	---	--

### **PROBLEMA 3: A NIVEL COMUNICACIÓN (CANALES)**

Deficiente comunicación horizontal entre departamentos de las dos áreas (administrativo y operativo) y prácticamente nula comunicación entre las áreas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Incrementar en un 50% la cohesión entre las personas que forman la organización, con el fin de fortalecer el flujo de información entre compañeros de trabajo, departamentos y áreas.

#### **ESTRATEGIA:**

Mejorar la comunicación que existe entre todos los colaboradores para demostrar la importancia que tiene el conocer a las personas con las que trabajamos y así crear un vínculo de unión y un sentimiento de familia con toda la empresa.

**DURACIÓN:** 120 días

<b>ETAPA</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>EXPECTATIVA</b>	Sit&Watch	<i>¿Conoces a tus</i>	Herramienta que se

		<p><i>compañeros de trabajo?</i></p>	<p>incorporará como medios de comunicación internos e invitarán a los compañeros a que interactúen, se informen y se involucren con todos los departamentos. Serán colocadas en los baños del área administrativa y del área operativa.</p>
<p><b>INFORMATIVA</b></p>	<p>Individuales colocados en las bandejas de almuerzos y breaks</p>	<p><i>Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros.</i></p> <p><i>Recuerda:</i></p> <p><i>En la unión está la fuerza de toda la familia LA ROCA S.A.</i></p>	<p>Como parte de esta etapa se realizará una prueba “test” en donde se identificará a través de crucigramas, sopas de letras y unir con flechas la persona con su cargo y el departamento con su función.</p> <p>Esta herramienta</p>

			<p>permitirá llevar registro de las respuestas y con esto veremos el interés que tienen los colaboradores con conocerse y saber qué hace cada departamento dentro de la empresa.</p>
	Banner (marco superpuesto)	<p><i>Intégrate, conoce a tus compañeros!</i></p> <p><i>LA ROCA, la empresa que nos marca!</i></p>	<p>Herramienta que será ubicada en todas las actividades que realicen los empleados.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	BTL (Marcos que enmarquen puertas de oficina)	<p><i>Intégrate, conoce a tus compañeros!</i></p> <p><i>LA ROCA, la empresa que nos marca!</i></p>	<p>BTL que enmarcará el ingreso y egreso de las oficinas en el área administrativo y operativo. Uno súper grande a la entrada de la puerta principal de la empresa.</p>

**PROBLEMA 4: A NIVEL CLIMA LABORAL**

Falta de importancia por la Gerencia en las relaciones humanas.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr el bienestar integral de sus colaboradores promoviendo no sólo su desarrollo profesional; sino también, su desarrollo personal.
- Promover la Responsabilidad Social Interna

**ESTRATEGIA**

Lanzamiento e implementación del programa “TALENTOS, LA ROCA S.A”

**DURACIÓN:** 112 días

<b>ETAPA</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>EXPECTATIVA</b>	Stickers en el piso y sobre el escritorio	¿Serás tú el próximo?	Stickers en forma de marcos de cuadro colocados en el suelo de la empresa y sobre escritorios.
<b>INFORMATIVA</b>	Pop ups y hojas volantes	<i>¿Tienes habilidades de canto? Te invitamos a participar del casting interno para el concurso: TALENTOS LA</i>	Cada vez que los empleados entren a su computadora, ellos se toparán con un Pop Up, el mismo que les invitará a participar del casting interno



		<p><i>ROCA S.A.</i></p> <p><i>No te lo pierdas, tú</i></p> <p><i>serás el próximo</i></p> <p><i>talento que marque a</i></p> <p><i>LA ROCA S.A</i></p>	<p>para el concurso:</p> <p>TALENTOS LA</p> <p>ROCA S.A</p> <p>Se colocarán Afiches</p> <p>en la cartelera y</p> <p>murales para que</p> <p>todos los</p> <p>colaboradores</p> <p>participen.</p>
<p><b>OBSERVACIONES IMPORTANTES:</b></p> <p>A los colaboradores seleccionados, LA ROCA S.A les proporcionará</p> <p>clases teóricas y prácticas para efectivizar sus habilidades de canto y</p> <p>técnicas vocales durante 3 meses.</p>			
<b>RECORDACIÓN</b>	CD de variedades musicales	<p><i>Gracias por ser parte</i></p> <p><i>importante de la</i></p> <p><i>familia LA ROCA S.A</i></p> <p><i>Tus logros son los</i></p> <p><i>nuestros!</i></p> <p><i>Porque trabajamos</i></p> <p><i>contigo y para ti!</i></p>	<p>Se grabará un CD de</p> <p>variedades musicales</p> <p>desde baladas, pop,</p> <p>rock y folklore</p> <p>latinoamericano con</p> <p>las voces de los</p> <p>colaboradores</p> <p>seleccionados</p>
	Afiches	<p><i>Tu talento nos</i></p> <p><i>marca!</i></p>	<p>Foto de los</p> <p>empleados</p> <p>seleccionados,</p> <p>encuadrada y</p>

			colocada con los demás afiches en la pared de la entrada de la empresa.
--	--	--	---

## **CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Mejorar la comunicación a nivel externo de LA ROCA a través de estrategias de comunicación, con el fin de posicionar a la organización como una entidad que contribuye al desarrollo del país.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Alcanzar la coherencia de lo que la empresa es y de lo que ésta transmite a su público externo.
- Generar una opinión pública positiva para que la empresa gane credibilidad y confianza.
- Generar acercamiento y alianzas estratégicas con públicos de interés.

### **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ESTUDIO**

- **Técnicas:** Se utilizó el método cualitativo para ganar experticia y para definir los problemas de la organización a nivel externo. Realizamos entrevistas a Alex Troya, Gerente General de la ROCA S.A, y a Angélica Anchundia, encargada del Departamento de RR.HH .
- **Métodos:** Se realizaron dos entrevistas con el cliente con el fin de conocer a profundidad los problemas existentes a nivel externo. A partir del análisis de los principales públicos de la organización y de los problemas encontrados, se propusieron 5 campañas de comunicación para solucionar dichos problemas.

### **TEMA DE CAMPAÑA**

***“MANOS ECUATORIANAS FORMANDO UN GRAN PAÍS”***

### **EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO**

LA ROCA, empresa líder del Ecuador, es una compañía multidisciplinaria, plural e incluyente que se convierte en una pequeña metáfora de lo que es el Ecuador: un país diverso que, junto a sus productos, buscan el progreso y desarrollo de este gran país.

A través de este concepto se tratará de mostrar todo lo que hay detrás del proceso de transformación de la piedra. Se demostrará que las manos ecuatorianas que forman LA ROCA, más allá de picar y transformar la piedra, son las manos que forman un gran Ecuador.

**LOGO CAMPAÑA:****CAMPAÑA 1****MANOS AMIGAS****PÚBLICO OBJETIVO:** MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**PROBLEMA:** No existe ningún tipo de relación con los medios de comunicación. Sin embargo, han tenido algunas apariciones no estratégicas en prensa que no han representado un retorno significativo.

**OBJETIVO:** Posicionar a LA ROCA en los medios de comunicación especializados para maximizar la calidad y cantidad de la cobertura obtenida por parte de los medios, lograr un alcance efectivo y eficaz y crear un vínculo positivo entre la empresa y los medios.

**ESTRATEGIA:** Desarrollo de una campaña de relaciones públicas para fomentar el entendimiento y la aceptación de la organización.

**DURACIÓN:** 7 semanas

ETAPA	HERRAMIENTA/TÁCTICA	MENSAJE	ESTRATEGIA
<b>EXPECTATIVA</b>	Un pase en forma de una tarjeta de crédito. (PBC)	<i>“Estas a una semana de</i>	Se entregará a todos los medios

		<p><i>disfrutar de una gran experiencia”</i></p> <p><i>No te lo pierdas</i></p> <p><i>LA ROCA, 15 años brindando experiencia, tecnología y calidad</i></p>	<p>especializados una tarjeta con el mensaje generando, de ésta manera, expectativa de lo que ocurrirá la semana siguiente.</p>
<b>INFORMATIVA</b>	Gafetes	<p><i>“LA ROCA te abre sus puertas para que seas parte de nuestros procesos y conozcas del trabajo que realizan manos ecuatorianas que forman un gran país”</i></p>	<p>Se entregará gafetes a los medios especializados para que éstos sirvan como entrada al recorrido por la planta de la empresa. A su vez, éstos contarán con la información de lo que LA ROCA es y representa.</p>
	Recorrido de los medios de comunicación especializados por	Destacar que las manos	Se invitará a los medios de

	la planta de la empresa	ecuatorianas que forman LA ROCA, más allá de picar y transformar la piedra, son las manos que forman un gran país.	comunicación (Editor o Ejecutivo de Cuentas y al Director del Medio), para que conozcan, se familiaricen del trabajo que realizan manos ecuatorianas que forman un gran país.
<b>Observaciones</b>			
<p>A partir de este recorrido se demostrará todo lo que hay detrás del proceso de transformación e industrialización de la piedra y el orgullo de contar con manos ecuatorianas en este proceso. De esta manera se logrará fortalecer la imagen de LA ROCA.</p>			
<b>RECORDACIÓN</b>	Certificado de participación	<i>Gracias por disfrutar la experiencia LA ROCA. LA ROCA, comprometida 15 años contigo y con el país.</i>	A todos los medios de comunicación que participaron en este recorrido, como manera de agradecimiento, se les entregará un certificado, el mismo que destacará el

			compromiso de LA ROCA para con el país.
--	--	--	---

## CAMPAÑA 2

### MANOS UNIDAS

**PÚBLICO OBJETIVO:** CLIENTES (GRUPO OBJETIVO)

**PROBLEMA:** No existe un posicionamiento de La Roca S.A.

**OBJETIVO:** Difundir la imagen de la institución para generar una opinión pública positiva y que la empresa gane credibilidad y confianza por parte de los clientes.

**ESTRATEGIA:** Fortalecimiento de la comunicación digital y la comunicación tradicional para lograr el objetivo.

**DURACIÓN:** 15 semanas (105 días)

ETAPA	HERRAMIENTA/TÁCTICA	MENSAJE	ESTRATEGIA
<b>EXPECTATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM</li> <li>• Plantilla de e-mail personalizado:</li> </ul> <p>En el cuerpo del e-mail se enviará un collage (tipo cuadro) de lo que representa LA ROCA: sus obras, su equipo de trabajo, etc. Se colocará el link de la pág. web para que los clientes visiten y se familiaricen con la organización</p>	<p><i>“Manos ecuatorianas formando un gran país”</i></p> <p><i>Si quieres conocer más sobre la empresa, visítanos en nuestra pág. web.</i></p>	El envío de estos e-mails se realizará en función de una base de datos previamente estudiada y aprobada.
<b>INFORMATIVA</b>	<p>Creación de la Pág Web de la empresa con elemento e imágenes innovadoras.</p> <p>La pág Web se la actualizará cada 6</p>	<p>La Pág Web se llamará:</p> <p><i>Trabajando para el</i></p>	La Página Web servirá para generar presencia en Internet

	meses.	<i>desarrollo.</i>	con un buen posicionamiento en el medio.
	Cuña de Radio		Se utilizará medios tradicionales para difundir la imagen de la empresa a su público objetivo.
<p>La <b>Pág Web</b> constará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra empresa</li> <li>• Filosofía (Programas de RSE)</li> <li>• Nuestra misión</li> <li>• Recursos (Equipo de trabajo, maquinarias, planta)</li> <li>• Obras</li> <li>• Contáctenos</li> </ul>		<p><b>Cuña de Radio:</b></p> <p>Somos parte de las riquezas naturales de nuestro país: de la selva , del mar y de la tierra formando nuestro lindo Ecuador.</p> <p>Somos un equipo que invierte en ti, porque creemos en nuestro país.</p> <p>Unimos compromisos contigo y trabajamos para hacer un futuro mejor. Gracias a nuestros esfuerzos, con excelencia y prestigio, transformamos tus sueños para formar esta gran nación.</p> <p>LA ROCA, comprometida contigo y con el país.</p>	
<b>RECORDACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imanes de Refrigeradora</li> <li>• Seguimiento y actualización de la base de datos</li> </ul>	<i>LA ROCA, comprometida contigo y con el país.</i>	Al grupo objetivo de LA ROCA se les entregará imanes de refrigeradora con el mensaje y logo de la empresa para que siempre les recuerde



			lo que es y representa esta empresa.
--	--	--	--------------------------------------

### CAMPAÑA 3

#### MANOS COLABORADORAS

**PÚBLICO OBJETIVO:** Industria de la construcción

**PROBLEMA:** No existe ningún tipo de relación con estas entidades, aunque es trascendental que las tomen en cuenta para el análisis y funcionamiento adecuado del negocio, estableciendo buenas relaciones con actores importantes de la industria.

**OBJETIVO:** Dar a conocer la empresa y contar cómo realiza su labor.

**ESTRATEGIA:** Generar un acercamiento y alianzas estratégicas con el sector de la construcción

**DURACIÓN:** 4 meses

ETAPA	HERRAMIENTA/TÁCTICA	MENSAJE	ESTRATEGIA
EXPECTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>BTL</li> </ul> <p>Cubo armable. En la parte interior, en cada pared constará la información de la empresa y en la mitad, se manejará el logo de la empresa. En la parte exterior se manejarán fotos y el mensaje.</p>	<p><i>Estamos orgullosos de contar con manos ecuatorianas en nuestros procesos de transformación de la piedra.</i></p> <p><i>Descubre quiénes somos.</i></p>	<p>A través del estudio y aprobación de la base de datos del sector industrial, se enviará el btl a los más representativos del sector para que se vayan familiarizando con la empresa y les</p>

			vaya preparando para el concurso.
<b>Observaciones</b>			
Para el BTL se manejará en cada pared del cubo: La misión, la visión, los valores y una explicación de su fuerza de trabajo. La información prevista en el cubo será un medio de información y preparación para el concurso: “Ponle el slogan a nuestro nombre y gánate un premio”			
<b>INFORMATIVA</b>	Invitación al concurso vía mailing	<b>Concurso:</b> <i>“Ponle el slogan a nuestro nombre”.</i>	El slogan que mejor represente lo que LA ROCA es y el que muestre mayor originalidad e innovación será premiado por la empresa en el “Cóctel de premiación”
	Cóctel de premiación	Se invitará a los participantes del sector industrial al cóctel de premiación	En el cóctel se anunciará el ganador y se explicará lo que LA ROCA es, su gente, sus obras, sus productos, etc; esto con el fin de

			generar un acercamiento positivo con el sector industrial
<b>RECORDACIÓN</b>	Envío de postales	<i>Unimos compromisos contigo y trabajamos para hacer un futuro mejor. LA ROCA, 15 años brindando experiencia, tecnología y calidad</i>	Se enviará planificadamente a la base registrada del sector industrial una postal para que les recuerde que LA ROCA lo que es y lo que representa la empresa.

#### CAMPAÑA 4

#### MANOS SEGURAS

**PÚBLICO OBJETIVO:** Proveedores (mineros artesanales)

**PROBLEMA:** Relación prácticamente inexistente, el trato es exclusivamente de comprador a vendedor o de contratista a contratado, aunque los proveedores son parte indispensable para el buen funcionamiento del negocio.

**OBJETIVO:**

- Mejorar la comunicación y generar una relación positiva con nuestro público.
- Proponer buenas prácticas de minería artesanal para evitar riesgos.

**ESTRATEGIA:** Campaña de seguridad para los mineros de la Cantera de Catequillá (Plan piloto)

**DURACIÓN:** 5 meses

<b>ETAPA</b>	<b>HERRAMIENTA/TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>EXPECTATIVA</b>	Caricatura de un minero con una nube de mensaje.	<i>¿Es mi seguridad importante? LA ROCA, comprometida contigo y con el país.</i>	La caricatura será entregada a todos los mineros artesanales del sector para comenzar a cuestionarles acerca de su seguridad en su trabajo.
<b>INFORMATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de capacitación por parte de expertos en el área</li> <li>• Se entregará un manual de la salud y seguridad en el trabajo.(Administrativos )</li> </ul>	Temas a tratar en los talleres de capacitación: Normativas Manejo de técnicas específicas (como ventilación, gases, transporte y prevención para trabajar en esos ambientes)	Comenzaremos brindando estos talleres, como plan piloto, a los mineros artesanales de la Cantera de Catequillá. Los talleres serán interactivos y prácticos y durarán una

		Regulación y legislación para el manejo sustentable	semana. Al finalizar estas capacitaciones, se entregará a la empresa el manual de la salud y seguridad en el trabajo la misma que servirá como una guía para prevenir riesgos y servirá como base para sesiones de formación y seguridad rutinaria.
<b>RECORDACIÓN</b>	Toma todos	<i>“Mi seguridad en las minas, es el compromiso de LA ROCA” No lo olvides: Somos un equipo que invierte en ti, que trabaja</i>	Se entregará a todos los mineros artesanales de la Cantera de Catequillá y les recordará que LA ROCA tiene

		<i>contigo y para ti formando un gran país</i>  <i>LA ROCA, 15 años brindando experiencia, tecnología y calidad.</i>	ojos para ellos y se preocupa por su bienestar y seguridad.
--	--	--	--

### CAMPAÑA 5

#### MANOS ENTUSIASTAS

**PÚBLICO OBJETIVO:** Comunidades aledañas al sector de producción

**PROBLEMA:** Practican la filantropía donando materiales a diferentes escuelas de la comunidad. No obstante no se trata de un sistema de RSC organizado, lo cual se considera oportuno al trabajar con personas de escasos recursos y al ubicarse en un área con la misma situación.

**OBJETIVO:** Mejorar la calidad de vida de niños y niñas de las comunidades aledañas al sector de producción a través de programas de responsabilidad social a largo plazo.

(Comenzaremos con un plan piloto en las escuelas de Catequillá: “Aurelio Abdon Tamayo” y “Unidad Educativa Mitad del Mundo”)

**ESTRATEGIA:** Impulsar, como plan piloto, el programa de desarrollo comunitario enfocado en la educación de los niños en la escuela Aurelio Abdón Tamayo de la Parroquia San Antonio en la zona de Catequillá.

**DURACIÓN:** 10 meses

ETAPA	HERRAMIENTA/TÁCTICA	MENSAJE	ESTRATEGIA
<b>EXPECTATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiches</li> <li>• Comunicados en la pág. Web</li> </ul>	<p><i>La Roca te invita a formar parte de la Educación de los niños a través de la campaña: “Dona un libro transforma una vida”</i></p> <p><i>Deja tus libros de corte recreativo en la oficina de.....</i></p> <p><i>Todos tenemos la misma posibilidad de aprender.</i></p>	<p>Recaudar libros usados en buen estado, los mismos que pueden formar parte de pequeñas bibliotecas para escuelas unidocentes</p>
<b>INFORMATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiches</li> <li>• Festival Interno de lectura que se lo realizará a lo largo del ciclo lectivo.</li> </ul>	<p><i>LA ROCA te invita a formar parte de la educación y aprendizaje de los niños a través del Festival interno de Lecturas.</i></p>	<p>Convocarán a la familia de los niños y miembros representantes de la comunidad a ser partícipes de estos FESTIVALES.</p>
<p><b>Observaciones</b></p> <p>Para el Festival Interno de Lectura se realizará tres eventos (festivales); cada uno de éstos con</p>			

diversas actividades motivadoras de la lectura como: la lectura de cuentos en voz alta; juegos de adivinanzas, trabalenguas, poesía; participar en obras de teatro, de títeres. Estas actividades serán compartidas con la familia, miembros de la comunidad y representantes de la empresa

<b>RECORDACIÓN</b>	Separador de libros	<p><i>Leer te lleva a lugares inimaginables.</i></p> <p><i>LA ROCA, 15 años comprometida contigo y con el país.</i></p>	Capacitación y seguimiento continuo
--------------------	---------------------	---	-------------------------------------



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este documento hemos recalcado la importancia de la comunicación como la clave de la existencia de toda persona u organización que le otorga visibilidad pública y nos haga únicos e irrepetibles.

Hemos visto que existen tres tipos de comunicación con funciones distintas dentro y fuera de la empresa. La comunicación organizacional, que es aquella que se desarrolla dentro de la empresa; por lo tanto, es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Ésta está basada en su cultura corporativa, la misma que define el rumbo de la empresa, sus metas y maneras de actuar y comportarse; es aquí donde se establecen y se dan a conocer a todos los miembros de la empresa las directrices que guiará, diferenciará y definirá a la empresa: su misión, visión y valores.

Asimismo, explicamos la comunicación comercial, que se centra principalmente en las labores de venta y mercadotecnia para informar, convencer y persuadir al consumidor final de comprar su producto y no el de la competencia. Hay que recalcar que toda la comunicación que haya entre la empresa y su entorno (proveedores, competencia y demás) forma parte de la comunicación comercial.

Por otra parte, la comunicación institucional, a diferencia de la comercial, no está relacionada con las ventas de la empresa; sino, mas bien, con la imagen de la organización. Este tipo de comunicación se preocupa por cómo la empresa es percibida y vista por la sociedad. Aquí encontramos todo tipo de actividades que ayuden a crear una buena imagen de la empresa por parte de su público a través de una comunicación bidireccionales decir, de retroalimentación de la empresa sus públicos y viceversa, con la finalidad de mantener la mejor imagen posible ante el público en general.

Dentro de este tipo de comunicación, actúan también, elementos-intangibles- que si bien es cierto, no los podemos ver y menos tocar, son capaces de producir un beneficio neto

futuro a la empresa ya que le otorgan competitividad, le generan valor y sostenibilidad. Estos elementos son la imagen, la identidad y la reputación.

Hay que recalcar, que en este siglo XXI dónde el mercado y las empresas compiten y luchan para ganar un espacio en la mente de los consumidores, para diferenciarse unas de otras y para sobrevivir es necesario que toda empresa incorpore dentro de sus políticas estratégicas de negocio un buen manejo de su imagen, identidad y reputación; factores decisivos que marcarán la diferencia en esta época del conocimiento e información donde los públicos al ser más consientes de las acciones que provocan las empresas a la sociedad y al entorno otorgan un grado de control y modificación en sus políticas, y donde las empresas, para permanecer en el mercado y para diferenciarse de las demás, deben incorporar dentro de sus políticas, el motor que genera valor a toda organización: los intangibles, para así, satisfacer las necesidades de sus públicos, otorgarles confianza, credibilidad y mostrarles siempre coherencia y consistencia entre lo que la empresa es y lo que hace.

Finalmente, para que toda empresa funcione adecuadamente y logre sus objetivos deberá, necesariamente, existir estos tres tipos de comunicación. Es por esto, que toda organización debe incorporar, como parte de la estrategia de su negocio, un plan de comunicación integral para así asegurar un mejor funcionamiento de la empresa y alcanzar las metas fijadas por la cultura organizacional.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRP, 2010. Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento.

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica.

Gesbiblo, S.L. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde [http://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA132&lpg=PA132&dq=Comunicación+Organizacional+Interna:+proceso,+disciplina+y+técnica+Horacio+Andrade&source=bl&ots=glLrstRLt-&sig=xUxfhRUbjWnKC\\_TkKioNcnmdMPc&hl=es-419&sa=X&ei=FIId9UaqCA6vG0gG\\_v4CYDQ&ved=0CDYQ6AEwAQ](http://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA132&lpg=PA132&dq=Comunicación+Organizacional+Interna:+proceso,+disciplina+y+técnica+Horacio+Andrade&source=bl&ots=glLrstRLt-&sig=xUxfhRUbjWnKC_TkKioNcnmdMPc&hl=es-419&sa=X&ei=FIId9UaqCA6vG0gG_v4CYDQ&ved=0CDYQ6AEwAQ)

Brandolini A. y Gonzalez Frogoli. Comunicación Interna. La Crujía, 2009.

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Instituto de

investigación en Relaciones Públicas. Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

Carretón, M. (2009). Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna. Alicante,

España. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20públicas%20en%20la%20gestión%20de%20la%20comunicación%20interna.pdf>

Carrilo, M. y Tato, J. La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los

Activos Intangibles. La Comunicación Espiral. Razón y Palabra. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/carrillotato.html>

Castillo, C., Del Pino, N. y Espinosa, V. (2000). Identidad Corporativa. Extraído el 26 de abril

del 2013 desde <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- Cestero, A. (2006). La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. Universidad de Alcalá. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/6074/1/ELUA\\_20\\_03.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/6074/1/ELUA_20_03.pdf)
- Comunicación interna. Extraído el 26 de abril del 2013 desde [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barba\\_g\\_f/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo1.pdf)
- La comunicación interna de la empresa. (2005). Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>
- Costa, J. Imagen Corporativa. El concepto del término imagen. Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Costa, J. DirCom on line. Grupo Editorial Design, 1era edición.
- Cuenca, J. (2007). Aproximación a las auditorías de comunicación. Concepto, tipologías, método y procesos. Tendencias actuales en las Relaciones Públicas. España. Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://airpp.org/wp-content/uploads/2012/12/Actas-II-Congreso-AIRP.pdf>
- Cultura organizacional. Extraído el 26 de abril del 2013 desde [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)
- De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. (2005). Internet. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid, España. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde [http://books.google.com.ec/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Gómez de Arango, Marta Lucía. Identidad e imagen. Impacto en posicionamiento y reputación.

Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf>

Introducción a la Psicología. (2009). Comunicación e interacción social. Universidad de

Alicante. Internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12917/13/Tema%2013.%20Comunicación%20e%20interacción%20social..pdf>

Jaramillo, N. (2007). Fundamentos de Publicidad. “La otra P”. Garayalde Cia. Ltda. Quito, Ecuador.

La identidad de su empresa: la diferencia entre ser único y ser del montón. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.liderempresarial.com/num124/16.php>

Tema 6. Lenguaje y Comunicación. (2007). Universidad de Alicante. Internet. Extraído el 26 de

abril del 2013 desde <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/6/TEMA%206.LENGUAJE%20Y%20COMUNICACIÓN.pdf>

Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. (2003). Editorial gestión 2000, Barquero Cabrero José Daniel, Barquero Cabrero Mario.

Minguez, N. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

Muñiz, Rafael. Comunicación Interna. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Piazzo, V. (2012). Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online. Universidad Autónoma de Barcelona. Internet. Extraído

el 26 de abril del 2013 desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>

- Quintana, M.A. (1993): La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. ESIC-MARKET, n° 79. Responsabilidad Social Empresarial. Extraído el 1 de mayo del 2013 desde <http://www.relacionadorpublico.com/2007/10/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. La Crujía Ediciones.
- Ritter, M. (2012). El Valor del Capital Reputacional.
- Temas de formación social. (2009). Creados para comunicarnos, somos seres sociales. internet. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.oocities.org/vicariaoar/jovenes/temaC01.html>
- Teoría y Práctica de las RRPP. (2003). Editorial Prentice Hall, Seitel Fraser P.
- Toro, Gabriela. (2009). La Comunicación Interna en la empresa. Extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-interna-en-la-empresa-1093680.html>

# ANEXOS

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### IDENTIDAD

#### EXPECTATIVA

- Colgantes



#### INFORMATIVA

- Invitaciones al Cóctel FAMILIA LA ROCA





- Concurso: “Embajador de la Empresa”



La Empresa **que nos marca!**

Te invitamos a participar en el concurso

*“Embajador de la Empresa”*



*Sé parte de esta iniciativa llenando el “formato de hoja para el concurso”, en él podrás enumerar el cómo día a día cumplo los **valores en mi trabajo** y cómo estos valores se proyectan en mi vida familiar.*

*Recibimos tu hoja hasta el 15 de Mayo en el Departamento de Recursos Humanos.*

*Durante un mes TÚ serás quién cuide nuestra identidad, la practiques a diario y hables bien de ella.*

Para más información comunícate con \_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_ o escríbenos un mail a [comunicación@laroca.com.ec](mailto:comunicación@laroca.com.ec)

- Formato de hojas para el concurso

*Enumera el cómo día a día cumplo los valores en mi trabajo y cómo esos valores se proyectan en mi vida familiar:*



•

•

•

•

LA RÓCA

## RECORDACIÓN

- Afiches Corporativos

**LA Roca**

*Misión* LO QUE SOMOS

Con excelencia y compromiso procesamos, diseñamos, construimos y recuperamos tus **sueños con duración milenaria.**

**LA Roca**

*Visión* LO QUE QUEREMOS SER

Ser una empresa sólida, comprometida con la innovación de productos y servicios constructivos, **reconocida por su excelencia**, aporte en obras emblemáticas y compromiso con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

**LA Roca**

*Valores*

- A través de **trabajo en equipo** logramos un objetivo común.
- Fomentamos el **respeto** al aceptar nuestras diferencias y opiniones.
- Proyectamos **honestidad** al actuar con transparencia.
- Vocación de servicio para **satisfacer al cliente.**
- Por la fuerza de la **lealtad** nos identificamos con la empresa y cuidamos su imagen.
- Con **responsabilidad** acatamos las reglas de la empresa.

## Herramientas de Comunicación

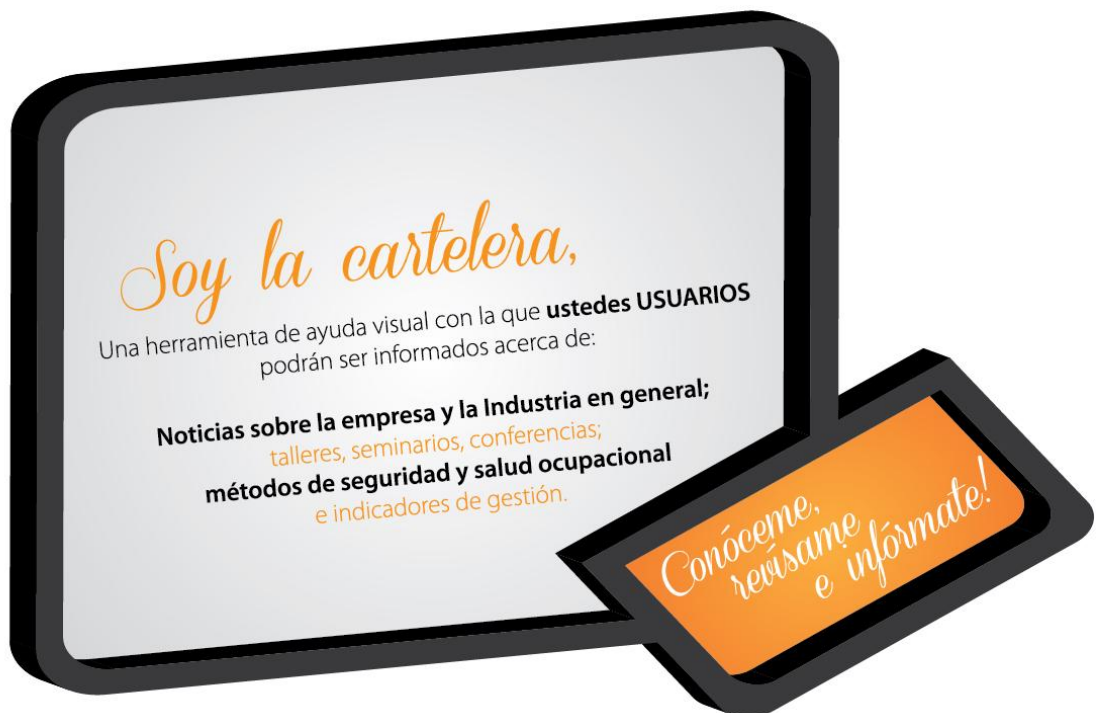
### EXPECTATIVA

- Floor graphics



### INFORMATIVA (Lanzamiento y Presentación)

- Comunicado virtual/Afiches (Cartelera y Buzón de Sugerencias)





La Empresa que nos marca!

**ROCA**

*Soy el buzón de sugerencias*

Una herramienta con la que **ustedes USUARIOS** podrán ser escuchados, garantizando una comunicación directa con la familia de **LA ROCA S.A.**

Toda la información que depositen en mí, generará acciones de mejora continua para seguir apoyando en el crecimiento de la empresa.

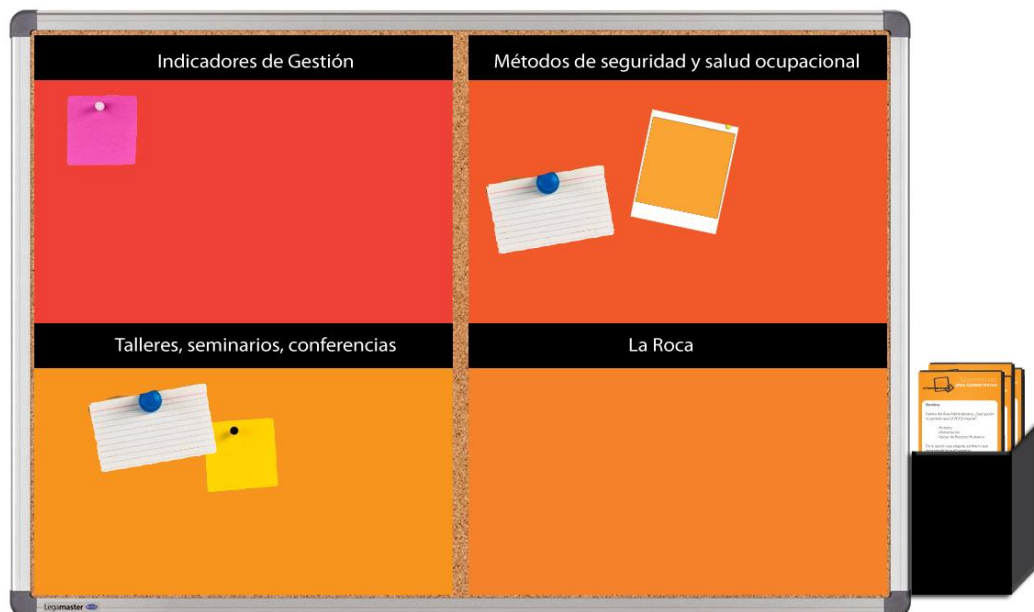
**TÚ serás parte del cambio!**

*Expresate, porque TÚ eres parte del cambio*

**ROCA**

### INFORMATIVA (Implementación)

- Diseño cartelera (Utilizando la gama cromática del color primario del logo)



- “Mes de Sugerencias” (Diseño del buzón)



- Papeles de Sugerencia



**ROCA** *Sugerencias*  
La Empresa que nos marca! **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Nombre:**

Dentro del Área Administrativa, ¿Qué opción te gustaría que LA ROCA mejoré?

- Horarios
- Alimentación
- Apoyo de Recursos Humanos

De la opción que elegiste, escribe lo que recomendarías que hagarnos.

\_\_\_\_\_

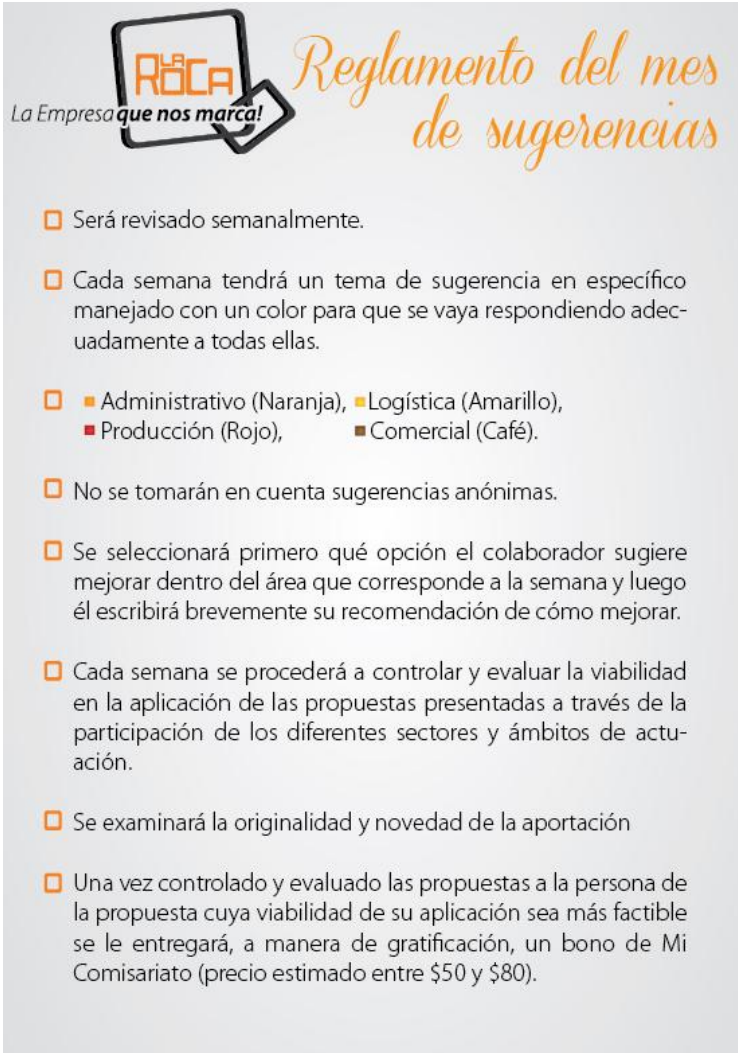
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Con tu opinión podemos seguir trabajando contigo y para ti!  
Gracias por ser parte del cambio!

- Reglamento del mes de sugerencias



La Empresa **ROCA** que nos marca!

## Reglamento del mes de sugerencias

- Será revisado semanalmente.
- Cada semana tendrá un tema de sugerencia en específico manejado con un color para que se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.
  - ■ Administrativo (Naranja), ■ Logística (Amarillo),
  - Producción (Rojo), ■ Comercial (Café).
- No se tomarán en cuenta sugerencias anónimas.
- Se seleccionará primero qué opción el colaborador sugiere mejorar dentro del área que corresponde a la semana y luego él escribirá brevemente su recomendación de cómo mejorar.
- Cada semana se procederá a controlar y evaluar la viabilidad en la aplicación de las propuestas presentadas a través de la participación de los diferentes sectores y ámbitos de actuación.
- Se examinará la originalidad y novedad de la aportación
- Una vez controlado y evaluado las propuestas a la persona de la propuesta cuya viabilidad de su aplicación sea más factible se le entregará, a manera de gratificación, un bono de Mi Comisariato (precio estimado entre \$50 y \$80).

- Cupón Mi Comisariato



## RECORDACIÓN

- Llaveros Corporativos





**Canales de Comunicación**

**EXPECTATIVA**

- Sit&Watch



**INFORMATIVA**

- Individuales



La Empresa que nos marca!

Une el departamento con el área que pertenece:

- Administrativa
- Operativa

Producción,  
Minas  
Logística y Bodega  
Talladores  
Recursos Humanos

Encierra los departamentos de la Empresa:  
Financiero - Minas - Servicios Generales - Presidencia - Recursos Humanos - Operadores

i	o	m	e	o	c	i	e	s	u	e	r	f	e	a
d	a	u	t	e	e	r	r	d	f	v	r	s	m	e
i	l	n	r	e	l	e	o	f	d	o	a	t	a	c
r	e	i	a	h	d	a	y	v	s	p	d	f	n	f
v	d	h	s	y	s	c	d	v	d	e	f	e	a	g
o	d	i	d	a	n	o	i	d	a	r	s	a	g	u
t	r	y	n	f	c	n	m	f	t	a	u	t	e	i
e	t	a	n	s	f	d	a	g	r	d	a	f	f	o
f	m	s	a	a	i	t	h	f	o	s	u	f	j	
e	u	s	y	x	o	c	a	j	r	i	d	m	n	s
y	c	e	r	f	t	i	z	d	e	f	o	t	g	
t	i	k	a	s	o	o	z	d	e	s	o	r	a	c
r	t	u	u	h	r	n	i	u	d	a	j	c	t	a
n	e	d	n	e	c	a	e	d	p	c	c	p	k	c

Crucigrama

1. ¿Quién es la encargada del Departamento de Recursos Humanos?

3. **A** **n** **g** **e** **l** **i** **c** **a** **n** **c** **h** **u** **n** **d** **i** **a**

La Empresa que nos marca!

**RECORDACIÓN**

- Banner



## Clima Laboral

### EXPECTATIVA

- Stickers escritorio



### INFORMATIVA

- Afiche: Concurso TALENTOS LA ROCA

*¿Tienes habilidades de canto?*

Te invitamos a participar del casting interno para el concurso:

**Talentos La Roca**

Si eres seleccionado, LA ROCA te proporcionará clases teóricas y prácticas para efectivizar tus habilidades de canto y técnicas vocales

  
 La Empresa *que nos marca!*

No te lo pierdas, tú serás el próximo talento que marque a LA ROCA S.A

## RECORDACIÓN

- Mini CD de variedades musicales



- Afiche enmarcado a la entrada de la empresa



## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### Campaña 1: Medios de Comunicación

#### EXPECTATIVA

- Piedra de Cuarzo más mensaje

*"Estas a una semana de disfrutar **de una gran experiencia**"*  
**No te lo pierdas!!**



**LA RÓCA 15 años**  
 brindando experiencia, tecnología y calidad



*Sabías que el poder del cuarzo equilibra nuestro eje psíquico y nos ayuda a estimular **pensamientos objetivos y racionales** a la par que nos facilita una regeneración de nuestra aura y de nuestra energía positiva.*

#### INFORMATIVA

- Gafetes



**LA RÓCA 15 años**  
 brindando experiencia, tecnología y calidad

Te abrimos nuestras puertas para que seas parte de nuestros procesos y conozcas del trabajo que realizan manos ecuatorianas que forman **un gran país**

**8 de Enero** 9:00 am

Ave. Manuel Córdova Galarza. Km 3 1/2 Vía Calacali.  
 Pasando Redondel Mitad del Mundo



No te olvides el gafete, sólo con éste podrás ingresar.  
**Te esperamos!**

*¿Quiénes somos?*  
 Empresa líder dedicada a la transformación, distribución y comercialización de piedra natural y acabados finos para la construcción.

*¿Qué hacemos?*  
 Con excelencia y compromiso procesamos, diseñamos, construimos y recuperamos tus sueños con duración milenaria

*¿Cuál es nuestro sueño?*  
 Ser una empresa sólida, comprometida con la innovación de productos y servicios constructivos, reconocida por su excelencia, aporte en obras emblemáticas y compromiso con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

*¿Qué nos identifica?*

- Trabajo en equipo
- Respeto
- Honestidad
- Servicio
- Lealtad
- Responsabilidad

## RECORDACIÓN

- Certificado de Participación



Gracias por disfrutar la experiencia LA ROCA

---

**LA ROCA** 15 años  
*brindando experiencia, tecnología y calidad*

Nombre Firma 1  
Cargo

Nombre Firma 2  
Cargo

## Campaña 2: Clientes

### EXPECTATIVA

- Plantilla de e-mail



### INFORMATIVA:

- Página Web



**RECORDACIÓN:**

- Imanes





### Campaña 3: Industria de la Construcción

#### EXPECTATIVA

- BTL

**Nuestra fuerza de trabajo es nuestra mayor inversión!**

**Nuestra misión:**  
Con excelencia y compromiso procesamos, diseñamos, construimos y recuperamos tus sueños con duración milenaria

**Nuestro sueño:**  
Ser una empresa sólida, comprometida con la innovación de productos y servicios constructivos, reconocida por su excelencia, aporte en obras emblemáticas y compromiso con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

**Nos comprometemos con:**  
Nos comprometemos con:

- Trabajo en equipo
- Respeto
- Honestidad
- Vocación de servicio
- Lealtad
- Responsabilidad

**Nuestra fuerza de trabajo es nuestra mayor inversión!**

**Nuestra misión:**  
Con excelencia y compromiso procesamos, diseñamos, construimos y recuperamos tus sueños con duración milenaria

**Nuestro sueño:**  
Ser una empresa sólida, comprometida con la innovación de productos y servicios constructivos, reconocida por su excelencia, aporte en obras emblemáticas y compromiso con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

#### INFORMATIVA

- Invitación al concurso “Ponle el slogan a nuestro nombre”

LA ROCA - "Pon el slogan a nuestro nombre"

info@laroca.com.ec  
Para christian\_v@hotm... | Boletines | 08/11/2012 | Responder

**LA ROCA**

LA ROCA te invita a participar en el concurso:  
**"Ponle el slogan a nuestro nombre"**

El slogan que muestre mayor originalidad e innovación y que mejor represente lo que LA ROCA es ganará un premio y será reconocido en el Cóctel de Premiación.  
Lugar: Fecha: Hora:  
Recibimos tu slogan hasta el.....

Para mayor información del concurso visítanos [www.laroca.com.ec](http://www.laroca.com.ec)

**RECORDACIÓN**

- Postales



#### Campana 4: Proveedores (Mineros artesanales)

##### EXPECTATIVA

- Sticker



##### INFORMATIVA

- Talleres/capacitaciones



## RECORDACIÓN

- Sticker para Toma todo



**LA ROCA** 15 años  
brindando experiencia, tecnología y calidad

*"Mi seguridad en las minas,  
es el compromiso de LA ROCA"*

**No lo olvides: Somos un equipo que invierte en ti,  
que trabaja contigo y para ti formando un gran país**



## Campaña 5: Comunidad

### EXPECTATIVA

- Afiche "Dona un libro, transforma una vida"



**LA RÓCA**

te invita a formar parte de la Educación de los niños a través de la campaña  
*"Dona un libro transforma una vida"*

Deja tus libros de corte recreativo en la oficina de.....  
 Los libros que dones ayudarán a la construcción de la biblioteca  
 de la Escuela "Aurelio Abdón Tamayo"

**Todos tenemos la misma posibilidad de aprender.**

Para mayor información visítanos en nuestra Pág. Web [www.laroca.com.ec](http://www.laroca.com.ec)

### INFORMATIVA

- Festival interno de Lectura



**LA RÓCA**

te invita a formar parte de la Educación y aprendizaje de los niños de la Escuela  
 "Aurelio Abdón Tamayo" a través del  
*Festival Interno de Lectura*

**Festivales:**

- Lectura de cuentos en voz alta  
 (del 3 de Octubre a al 3 de Diciembre)
- Juego de adivinanzas, trabalenguas, poesías  
 (del 6 de Enero al 6 de Marzo)
- Obras de teatro y títeres  
 (del 10 de Abril al 10 de Junio)

**Te esperamos!**

**RECORDACIÓN**

- Separadores de libros



**LA RÓCA** 15 años  
*comprometida contigo y con el País!*