

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Comunicación Organizacional: Análisis y Aplicación

Caso Práctico en Empresa Familiar La Roca S.A.

Frances Cristina Moreno Játiva

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

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Comunicación Organizacional: Análisis y Aplicación

Caso Práctico en Empresa Familiar La Roca S.A.

Cristina Moreno

Gabriela Falconí, M.A.
Director de la tesis

Ph.D Hugo Burgos, Título académico
Decano del Colegio Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Quito, mayo de 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: Frances Cristina Moreno Játiva

C. I.: 171344427-9

Fecha: Quito, mayo 2013

RESUMEN

Las organizaciones son un emisor importante a nivel de la esfera social, la investigación y planificación de la comunicación a nivel corporativo permite el control y manejo gerencial eficiente y responsable, que asegura sinergia entre la empresa y su entorno, tanto interno como externo.

Este trabajo trata sobre la naturaleza y utilidad de la comunicación en las empresas desde el punto de vista de la comunicación organizacional y corporativa. Se ha realizado un análisis a profundidad del tema, enfatizando la investigación a nivel interno de las organizaciones. Asimismo, se presenta un estudio de caso y ejecución de un plan de comunicación global que permita ejemplificar el análisis mencionado anteriormente, poniendo en evidencia problemas y soluciones reales, y de actualidad.

ABSTRACT

Organizations are significant to social structure, communication and planning at a corporate level allows us to accomplish an efficient and responsible management, which ensures synergy between the company and its environment, both internal and external.

This work deals with the nature and utility of communication in business from the point of view of organizational and corporate communication. We performed a deep analysis of the subject, emphasizing the internal research organizations. It also presents a case study and implementation of a comprehensive communication plan that allows us to exemplify the analysis mentioned above, treating real problems and solutions.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	10
COMUNICACIÓN.....	10
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	15
IDENTIDAD CORPORATIVA.....	19
IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS.....	27
LOS PÚBLICOS	31
COMUNICACIÓN GLOBAL: INSTITUCIONAL Y COMERCIAL	33
COMUNICACIÓN INTERNA	37
LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	42
CASO PRÁCTICO EN EMPRESA FAMILIAR LA ROCA S.A.....	47
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EMPRESA LA ROCA S.A.....	47
1. Pre-diagnóstico.....	47
2. Auditoría de comunicación (diagnóstico)	69
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	94
PROBLEMAS COMUNICACIONALES.....	94
OBJETIVO GENERAL	95
PÚBLICO	95
TEMA DE CAMPAÑAS	97
CAMPAÑAS.....	99
EVALUACIÓN DE CAMPAÑAS	121
CRONOGRAMA	121
PRESUPUESTO.....	122
PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	124

ANÁLISIS	124
PROBLEMAS COMUNICACIONES	129
OBJETIVO GENERAL	130
TEMA DE CAMPAÑAS	131
CAMPAÑAS	132
CONCLUSIONES.....	153
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXOS.....	160

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional comprende la naturaleza de la comunicación aplicada a las organizaciones, es la herramienta que estructura las relaciones de la *unidad social* dentro de la organización, creando vínculos relacionales positivos con distintos *stakeholders* para lograr eficiencia y productividad. En otras palabras “la comunicación dentro de la organización sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo” (Gualpa, 2010). Favorece el control del flujo informativo, y contribuye a nociones fundamentales de la administración como lo son la planeación y la organización (Gualpa, 2010). En definitiva, la organización está regulada por la comunicación y de aquí la importancia de la misma para las organizaciones.

Como podemos observar, la comunicación organizacional se convierte en una red que unifica las acciones y planes de la empresa y de sus colaboradores, permitiendo optimizar eficazmente el trabajo y dirigirlo a un fin común, afianzando las metas de la organización con las metas de cada individuo perteneciente a la misma.

Dada la importancia de la comunicación en el terreno corporativo y organizacional, es relevante conocer las herramientas utilizadas dentro de las organizaciones. Familiarizarse con dichas herramientas implica la edificación y ejecución de un proceso comunicacional más eficaz. En definitiva, la organización está regulada por la comunicación y de aquí la importancia de la misma para las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Este trabajo de titulación está dirigido a entender la conceptualización y ejecución de la comunicación organizacional con un enfoque prioritario hacia el análisis interno de la comunicación en las organizaciones.

Con este fin el marco teórico presentado a continuación distingue y define el concepto de comunicación organizacional, su importancia y trascendencia para la sinergia y funcionamiento de entidades con y sin fines de lucro, demostrando la validez del uso adecuado de la comunicación en beneficio de la pro actividad y eficiencia empresarial.

COMUNICACIÓN

Antes de entrar al estudio de la comunicación empresarial y organizacional, debemos comprender a cabalidad la noción de *comunicación*, dado a que es esta la base misma del estudio comunicacional de las organizaciones. Para comprender este término buscaremos entender la relevancia social de la comunicación, para posteriormente estudiar sus procesos y sus aportes.

“La sociedad no sólo existe por la comunicación sino que existe en ella” (John Dewey en Hernández, 2011). Dewey indica que la comunicación es la base de la comunidad humana, crea “los vínculos vitales y participativos capaces de generar experiencia en común” y contrarresta “el proceso de disgregación y atomización” (John Dewey en Hernández, 2011). Esto implica que los miembros de una sociedad están ligados entre sí por medio de la comunicación, la misma que les permite recrear realidades mediante las cuales se identifican y se relacionan entre sí. Si la comunicación es aquella que vincula sujetos que conforman

una comunidad, entonces es la comunicación la base misma de la sociedad, la unión de los individuos que la conforman. Siendo este el caso, es apenas natural que exista un interés por comprender el proceso comunicacional.

La *comunicación* es una ciencia estudiada principalmente desde los años 40, bajo conceptos matemáticos (Shannon en Maigret, 2009). Más allá de ser solo una descripción de “cómo” se produce la comunicación, la ciencia, empieza a interesarse más en cómo la comunicación influye en el comportamiento social, tanto del individuo como de la comunidad. Shannon nos da las bases del proceso comunicacional definiendo la comunicación como “un problema de transmisión de un polo a otro que necesita la reproducción o la duplicación de un conjunto de unidades de información” (Shannon en Maigret, 2009), esta es la teoría matemática de la comunicación.

Shannon la explica esto bajo el siguiente esquema:

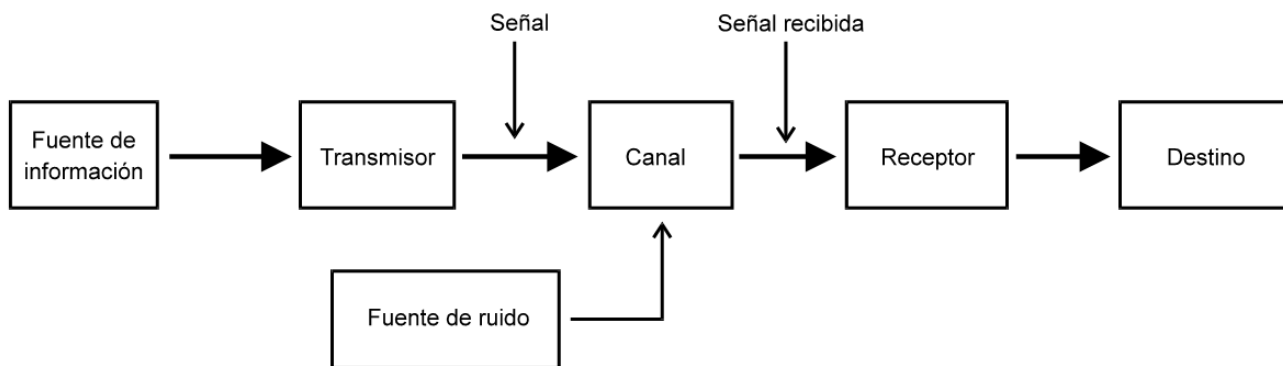


IMAGEN 1, FUENTE: <http://images.google.com>.

Es decir que la comunicación es la emisión clara y concisa de un mensaje (que contiene información) de manera que el receptor tenga exactamente la misma información.

No obstante, podemos observar que puede existir una fuente de ruido que no permite una transmisión clara del mensaje y que, por ende, puede provocar pérdidas de información. Al hablar de pérdidas de información, hablamos también de un “valor estadístico”, el cual se mide por medio de *bits de información* (Shannon en Maigret, 2009). Los *bits* señalan cuánta información existe dentro de un mensaje.

Topamos, entonces, otro elemento fundamental de la comunicación: la información.

El concepto de información nace a finales de los años '20, definiéndola Weaver como "la medida de la libre elección de un mensaje" (...). La información está ligada a la originalidad y por lo tanto a la probabilidad. Si una información es esperada, bien por conocida, bien por lógica, bien por natural, o bien por cualquier otra razón que la haga previsible, lo que añadimos a lo que conocemos es prácticamente nulo o poco significativo, por tanto debemos hablar de la existencia de poca información.

(Navales, Omaña y Perazzo, 2003)

La información es de carácter unilateral, tiene un solo sentido y es solamente una parte de la comunicación, además está contenida en el mensaje que el emisor manda al receptor.

La información, al contrario de la comunicación, se caracteriza por la ausencia de retroalimentación. Cuando el receptor se transforma en emisor y da una respuesta, esta es ya una nueva información que, igualmente tiene un solo sentido.

(Navales, Omaña y Perazzo, 2003)

El proceso de *retroalimentación, feedback* o *retro-acción* es otra noción trascendental para entender la comunicación (Wiener en Maigret, 2009). Norbert Wiener, matemático estadounidense

reconoce el concepto de feedback, bajo la idea de que todo efecto retroactúa sobre su causa. Así, en todo proceso y sistema social él reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema. Sin esa capacidad de respuesta que genera el feedback no hay posibilidad de mantener un sistema en equilibrio.

(Wiener en **Wiszniacki, 2009**)

Este principio se convertirá en una “influencia determinante en la conceptualización de lo que luego serán las ciencias de la comunicación” (**Wiszniacki, 2009**) replanteando el esquema comunicacional como observamos a continuación.

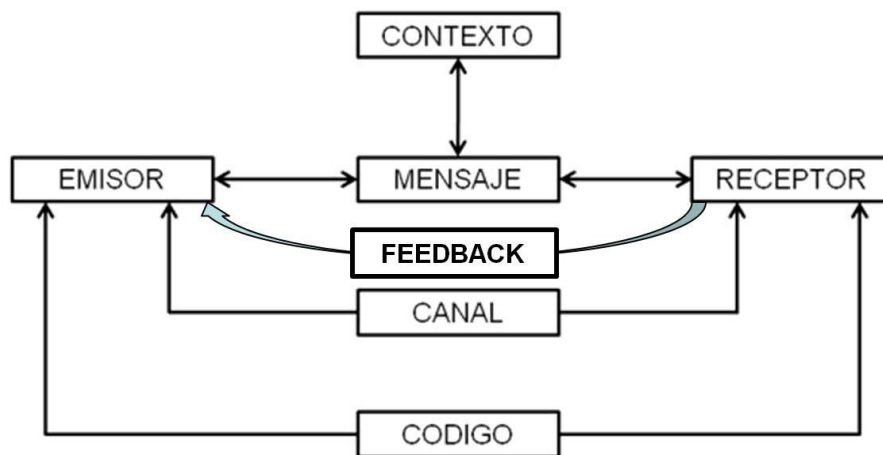


IMAGEN 2, FUENTE: <http://images.google.com>.

El *feedback* permite reducir la falta de información atenuando el “ruido” (Wiener en Maigret, 2009) lo que facilita una comunicación efectiva y eficaz manteniendo en equilibrio el sistema entre emisor y receptor, o el equilibrio social, si lo analizamos bajo las bases de Dewey.

Es importante que diferenciamos la información del proceso comunicacional. Un proceso es “Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo o cualquier operación o tratamientos continuos. Un proceso es algo en constante evolución” (Navales, Omaña y Perazzo, 2003). Lo que implica que la comunicación es cambiante aunque depende de elementos concretos como los expuestos por Shannon (emisor, receptor, mensaje). La información es aquello que la comunicación transmite, es precisa y medible, es el contenido del mensaje, por lo que dicha información debe ser enviada de forma entendible y especialmente clara, asegurando una recepción poco o nada alterada por el ruido.

De momento hemos entendido dos cosas acerca de la comunicación: (1) hemos definido el proceso comunicacional y entendido los conceptos base de la comunicación, emisor, receptor, mensaje, ruido y feedback; y (2) entendemos que la comunicación es un eje para la construcción de la sociedad, le permite al individuo la cohesión social, formando y constituyendo comunidades.

La comunicación crea y regula sistemas sociales, y cada grupo social, llámese parejas, familias u organizaciones (públicas y privadas), dependen de ella para mantener el equilibrio y

la sinergia entre sus partes. Es por esto que considerar la comunicación dentro de la organización (empresas o entidades) es lógico para gestionar su funcionamiento eficaz.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional comprende la naturaleza de la comunicación aplicada a las organizaciones. Para profundizar en el concepto, es importante conocer qué es la organización.

Joseph Litterer, define a la organización como “una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas” (Litterer en Chinchilla, 2007). Asimismo, la organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes Ponce en Chinchilla, 2007). Como podemos observar, la organización es un sistema, el cual se compone por una estructuración de relaciones interpersonales. El nexo fundamental que construye esta estructura social es la comunicación. Por ende es importante entender el papel que la comunicación juega en la organización.

Según Katz y Kahn, 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.

(Katz y Kahn en Guallpa, 2010)

De esta manera, la comunicación es la herramienta que estructura las relaciones de la *unidad social* que es la organización, creando vínculos relacionales para lograr eficiencia y productividad. La organización está regulada por la comunicación y de aquí la importancia de la misma para las organizaciones.

Pero, ¿qué es la comunicación organizacional? A continuación presentamos las definiciones más importantes, formuladas por exponentes en este ámbito:

Para Goldhaber, es “el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización compleja” (Gualpa, 2010).

Zelko y Dance, la definen “como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa, pero adiciona una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas dentro de la organización” (Gualpa, 2010).

Para Thayer, se trata del “flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación; en ese ámbito identifica tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas” (Gualpa, 2010).

Los aportes de la comunicación organizacional a la organización como tal comprenden la sinergia entre las diferentes áreas de trabajo y las personas que los ejecutan, por ejemplo

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que él está haciendo; adicionalmente, la comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y

qué piensa el individuo acerca de ese equipo; la comunicación organizacional fomenta el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

(Gualpa, 2010)

En otras palabras “la comunicación dentro de la organización sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo” (Gualpa, 2010). Asimismo, favorecen el control del flujo informativo, por lo que contribuyen a nociones fundamentales de la administración como lo son la planeación y la organización (Gualpa, 2010).

En definitiva, en el campo organizacional, 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.

(Gualpa, 2010).

Como podemos observar, la comunicación organizacional se convierte en una red que unifica las acciones y planes de la empresa y de sus colaboradores, permitiendo optimizar

eficazmente el trabajo y dirigirlo a un fin común, afianzando las metas de la organización con las metas de cada individuo perteneciente a la misma.

Dada la importancia de la comunicación en el terreno corporativo y organizacional, es relevante conocer las herramientas utilizadas dentro de las organizaciones. Familiarizarse con dichas herramientas implica la edificación y ejecución de un proceso comunicacional más eficaz.

Según Katz y Kahn,

Dentro de una organización, se utilizan dos tipos de símbolos:

Los verbales, que son expresiones orales como instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, entre otros; y expresiones escritas tales como cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos y otros más.

Los no verbales, que son expresiones faciales y corporales, normalmente conocidas también como lenguaje corporal.

(Katz y Kahn en Gualpa, 2010)

Ambos, verbales y no verbales, deben ser tomados en cuenta al momento de realizar cualquier tipo de acción comunicacional, siempre evaluando qué tipo de símbolo se adhiere más al mensaje y objetivo que la comunicación en la empresa ha determinado.

Al momento, hemos comprendido el significado de la comunicación organizacional y su relevancia en la empresa, así como determinado, brevemente, las herramientas

fundamentales a nivel comunicacional. No obstante, la elaboración del mensaje es uno de los principales elementos para una comunicación efectiva. Dicho mensaje depende estrechamente de la identidad, la imagen y la reputación corporativas, ya que toda información emitida desde la organización (para sus públicos internos o externos) debe reflejar su identidad, la misma que repercute su imagen y reputación. Por lo tanto, el conocer estas nociones, permitirá la elaboración de mensajes y acciones estratégicas en beneficio de la organización. Definamos, entonces, estos conceptos más a fondo.

IDENTIDAD CORPORATIVA

Al hablar de comunicación organizacional, hablamos de comunicación integral, pues a través de la comunicación establecemos relaciones de beneficio con nuestros públicos de manera general, a nivel interno y externo. En este estilo de ejercer la comunicación, la identidad corporativa juega un rol fundamental. El texto, *De la Comunicación Integrada al DirCom*, de Joan Costa nos permite distinguir y conocer más al respecto.

La identidad corporativa permite el establecimiento de la *imagen* empresarial frente a los públicos de toda organización, es la carta de presentación y la personalidad de una empresa, lo que la hace reconocible dentro de su industria y la diferencia de su competencia. Ligada al concepto de identidad corporativa se encuentra la *reputación* empresarial, esta última se define gracias a la primera. Veremos, entonces, de qué se trata, a breves rasgos, la reputación de una empresa para, desde este enfoque, analizar la importancia de la identidad corporativa.

Primeramente debemos saber que la reputación corporativa se trata del conocimiento y la valoración personal que tienen de la organización o marca nuestros stakeholders o grupos

de interés (Reputación Corporativa, 2009). Por lo leído en el documento de Costa sabemos que la identidad es la que constituye este imaginario en las personas, es el ADN de la empresa (2004). Los símbolos visuales, verbales, objetuales y ambientales van a permitir la construcción de la reputación a través de las vivencias que dichos símbolos susciten en los públicos (Costa, 2004).

Teniendo esto en claro analizaremos cómo, según lo explicado por Costa, cada componente de la identidad (visual, verbal, objetual y ambiental) afectan a la reputación de la empresa.

La identidad verbal es el primer contacto del público con la marca o empresa, es el primer identificador que las diferencia de cualquier otro negocio del mercado. El nombre juega entonces un rol fundamental dentro del posicionamiento que se obtenga pues en él se resumirá todo lo que la organización o marca logre o llegue a representar en términos de crecimiento, expansión y éxito comercial. El nombre adquiere, de esta manera, un poder al englobar todo lo que la organización significa.

Vemos entonces la importancia que la identidad verbal tiene dentro del proceso de identificación, diferenciación y posicionamiento de una marca u organización. El solo hecho de escuchar el nombre connota al público una gran cantidad de información racional y emocional que a su vez expone la reputación organizacional.

Además, esta identidad verbal induce al reconocimiento de la identidad visual y objetual de la marca (Costa, 2004). El primer tipo de identidad, la visual, hace relación con todos los elementos gráficos a los que los diversos públicos tengan acceso. Se trata de íconos,

logotipos, imágenes que buscan despertar en el público ese sentido de familiaridad y reconocimiento, generalmente es a este nivel donde empieza la generación de empatía, es el aspecto físico de la organización que permite ser o no atrayente para nuestros grupos de interés. Sin embargo la identidad visual es simplemente un refuerzo a la reputación aunque es el pilar fundamental para formar la imagen, la manera superficial de cómo nos ve el público. Esta “superficialidad” se debe a que la identidad visual puede ser cambiante según el ciclo de vida de la organización y/o sus decisiones estratégicas.

De igual manera ocurre con la identidad objetual (Costa, 2004), no obstante esta supone un contacto mucho más grande con los consumidores de los productos que ofrezcamos ya que es un contacto directo con la marca o empresa, es un reconocimiento, un encuentro con la organización e influye a mayor escala en la reputación ya que determina conceptos como la calidad.

Asimismo, encontramos la identidad ambiental que se define a través de la arquitectura. Esto tiene mucho que ver con los POP o POS pues son estos los puntos de encuentro entre la marca o la empresa y sus públicos, además de las oficinas. Todo lugar debe ser una experiencia que enamore a los públicos, el crear el ambiente perfecto afianza la relación entre públicos y organización.

Hasta el momento hemos observado características de la identidad corporativa que hacen, en su mayoría, referencia a sus rasgos físicos (como nombre, isologotipo, tipografía, objetos y ambientes). Los rasgos físicos, según Sanz de la Tajada, son los que “incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno” (1996, p. 31). No obstante, otra fase de la identidad que determina

la percepción de la reputación corporativa es la identidad cultural, como bien lo explica Costa, esta es la “más decisiva” porque toca “directamente” a las personas (2004, p. 131). Es el contacto más cercano y personal individuo-marca o individuo-organización, es una vivencia tangible, dado a que “son los “rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización” e “incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 31).

Según el texto Cultura Organizacional de Michael Ritter, la cultura permite el establecimiento, la evaluación y la descripción de las pautas conductuales y de comportamiento dentro de la organización, midiendo las actitudes y el sentir de las personas con respecto a cómo la organización ejecuta ciertas u otras prácticas (2004).

Así, la cultura organizacional es la “manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos [que se] (...) desarrollan a lo largo de los años” (Ritter, 2004, p. 53). Parte de la construcción de una cultura organizacional conveniente, eficiente, eficaz y efectiva es la identificación de la cultura actual de una organización que pueda sustentar las bases del cambio institucional.

Cualquier tipo de empresa o institución cuenta con un accionar determinado para ejercer su trabajo, dicho accionar define las bases de la cultura organizacional de cada empresa. Debemos, entonces, conocer la manera vigente de cómo se hacen las cosas dentro de la organización para cultivar una transformación del comportamiento institucional que sea abierta al cambio permanente, cualidad fundamental de cualquier organización hoy en día.

Para lograr esta identificación se debe estar atento a las herramientas utilizadas, a que estas aporten resultados relevantes no solo para el propio departamento de comunicación y la

manera de efectuar su trabajo, sino para la alta gerencia y la productividad de la empresa. Asimismo, las herramientas deben ajustarse a los objetivos organizacionales puesto que responden a la estrategia empleada por las distintas instituciones.

Los objetivos organizacionales deben ser los directores y las guías del comportamiento organizacional puesto que la ejecución de dichos objetivos son el fin último de todo empleado. Finalmente, es trascendental una descripción previa de cada herramienta y su función para que el trabajo del comunicador no quede solo en “Fe”, sino que sea medible y comprobable como lo menciona Ritter (2004, p. 44). Esto se consigue gracias a una explicación más amplia de los procesos utilizados para la identificación de la cultura organizacional y a la definición de las medidas a implementar para dar resultados, soluciones a problemas concretos, obtener una fuerza laboral comprometida, facultada y proactiva para tomar decisiones, y fomentar clientes satisfechos (Ritter, 2004, p. 45).

Una vez establecida la cultura actual de una organización pueden establecerse las pautas para establecer una cultura organizacional adaptable al cambio constante, es decir, “donde los empleados expandan continuamente su aptitud” (Ritter, p. 54). Para esto la comunicación es un eje fundamental no solo para incentivar este cambio que permite la competitividad de la empresa o institución, sino también para reforzar los valores culturales necesarios.

La importancia de la cultura organizacional se define a través de sus 4 funciones primordiales. Primeramente la identificación que es la “personalidad de la organización” (Ritter, 2004, p. 56) y es lo que permitirá el compromiso entre empleados y los objetivos organizacionales ya que permite identificarse a los “propios miembros, aumentando su

autoconciencia” (Ritter, 2004, p. 57). La integración permite, asimismo, el compromiso y sobretodo la unión a la institución, es el lazo que además promueve un bajo nivel de rotación y mantiene el sentimiento de correspondencia en los empleados (Ritter, 2004). La coordinación guiará el cumplimiento de los objetivos y el proceso de su consecución (Ritter, 2004) garantizando una fuerza de trabajo regularizada y organizada sin necesidad de amplia supervisión y bajos niveles de líneas de control que significa menos gastos para la organización. Finalmente, la cultura organizacional (Ritter, 2004) promueve la motivación pues es en sí el activar del comportamiento organizacional.

Es importante diferenciar cultura organizacional de ambiente laboral puesto que ambos definen diferentes facetas de la vida dentro de la empresa o institución. El ambiente laboral está ligado a la satisfacción y al nivel de motivación intrínseca del empleado, es un factor evaluador. La cultura organizacional por su parte no evalúa, describe y promueve los comportamientos, no solo la motivación.

Los componentes fundamentales de la cultura organizacional son: los valores, la filosofía, las normas y políticas, los comportamientos no reglamentados o regulados, y el clima laboral (Sanz de la Tejada, 1996).

Los valores son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Podemos considerarlos como uno de los elementos más importantes de la organización, ya que sobre ellos se fundamenta toda la estructura organizacional y sin ellos la empresa no posee esencia cultural. Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Como base de la filosofía y creencias que la compañía tenga para

alcanzar el éxito, los valores proporcionan dirección a los empleados y establecen guiones de comportamiento.

(González Romo, 2002).

La filosofía,

Es el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización, Es decir la manera de pensar o de ver las cosas en la empresa.

La filosofía actual de una empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la misma y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

(Ávila Heras, 2010)

Las normas se encuentran comúnmente en los manuales, las convenciones colectivas, las reglamentaciones y sirven para regularizar la cultura de una organización. Una norma es un acuerdo escrito que describe como deben hacerse las cosas. Un conjunto de normas asegura la reproducción de comportamientos según la ideología dominante dentro de un grupo.

Las normas deben ser comunicadas a todos y cada uno de los miembros de la organización desde el momento que entra a formar parte de ella

(González Romo, 2002).

Las políticas,

Son reglas, normas, lineamientos, etc. Internos propios de la empresa a los cuales se tienen que regir jefes, empleados, clientes, proveedores y público en general. Las políticas que se dan en esta empresa deben ser cumplidas por todo el equipo de trabajo de la misma.

(Ávila Heras, 2010)

El comportamiento son “los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Robbins, 1998).

Finalmente, los autores Forehand y Von Gilmer precisan que el clima laboral es “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (en Casiano Bustamante, R., Edel Navarro, R. y García Santillán, A., 2007).

En conclusión, la cultura organizacional es un factor fundamental para el funcionamiento proactivo y competitivo de una organización. Dicha cultura debe ser minuciosamente estudiada y planificada, además de medible puesto que influye en el cómo las personas realizan su trabajo. Como su nombre lo indica, la cultura es un hábito y para las organizaciones debe convertirse en el hábito de hacer bien las cosas.

Como hemos podido observar, al hablar de identidad organizacional nos referimos a los rasgos físicos y culturales de la organización. Todos estos factores deben ser tomados en cuenta al momento de elaborar mensajes adecuados, planes de comunicación integrales, estratégicos y efectivos, ya que “la personalidad de la empresa” responde a “la estrategia corporativa” (Costa, 2004, p. 133).

IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS

Otros factores que dependen estrechamente de la identidad corporativa son la imagen y reputación organizacionales. Hemos mencionado, a breves rasgos, cada una de ellas, no obstante, es importante conocerlas y diferenciarlas, ya que la comunicación organizacional encuentra su objetivo al posicionar y manejar de manera conveniente y adecuada estas dos nociones.

Por su parte, Capriotti define la imagen corporativa como la “Percepción real que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos” (en Gómez de Arango, 2010). Siendo estos atributos los componentes de la identidad corporativa, en otras palabras, la imagen es lo que los públicos interpretan de lo que la organización les presenta, los símbolos que esta genera (Costa en Gómez de Arango, 2010). Esto implica que los símbolos emitidos por la organización están sometidos al esquema matemático de comunicación de Shannon, sugiriendo que ruidos pueden interferir entre lo que la empresa desea emitir y lo que sus públicos reciben (Costa en Gómez de Arango, 2010). Es importante tomar en cuenta que los sujetos receptores del mensaje, o los estímulos formulados por la organización, poseen una percepción totalmente subjetiva (Gualpa, 2010), por lo que “sus intereses y expectativas [suponen] filtros psicológicos” (Gómez de Arango, 2010). Dicho de otra manera, la imagen corporativa es el producto del “proceso interno de consumo de la información que realizan los individuos” (Capriotti en Gómez de Arango, 2010), la “Estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Capriotti en Gómez de Arango, 2010). Atributos, “características, rasgos,

emociones, creencias, valores (...) con los cuales identifican, diferencian y valoran a la organización” (Capriotti en Gómez de Arango, 2010).

Otra definición relevante es la expuesta por Joan Costa en 2004, la imagen es “la representación de la empresa en el imaginario colectivo. Su potencia y su pregnancia emocional es lo que la imagen significa para su público. Es a fin de cuentas la energía que determina las opiniones, las decisiones, la conducta y la fidelidad de los públicos hacia la empresa. O todo lo contrario” (en Gómez de Arango, 2010). Esto implica que la imagen no solo está ligada a la percepción subjetiva de los públicos de la organización, sino también que es ésta la que nos otorga la lealtad de nuestros grupos objetivos, genera conductas hacia la empresa. Por esta razón podemos hablar de imagen negativa o positiva, “hablamos de una imagen positiva (...) [cuando] hay empatía entre la organización y el individuo: su autoimagen, estilo de vida, aspiraciones, intereses, expectativas y necesidades. Hay un vínculo emocional” (Gómez de Arango, 2010).

Dado a la importancia de generar una imagen corporativa que pertenezca al imaginario de nuestros públicos generando una vinculación positiva, es importante la utilización del feedback que “permite a la empresa conocer lo que los públicos piensan, sienten, opinan y hacen en relación con la empresa” (Gómez de Arango, 2010). “De esta manera la organización tienen un punto de partida para ajustas decisiones, modificar estrategias, innovar en productos, servicios y calidad, para satisfacer la demanda de clientes, de todos sus públicos, de la sociedad” (Gómez de Arango, 2010).

En conclusión, notamos que la imagen depende estrechamente de la identidad corporativa, no obstante, se vincula, en un grado superior, al imaginario colectivo. Los

públicos se convierten, entonces, en productores de contenido pues son ellos quienes tras un proceso de estructuración mental determinarán la imagen real de la organización.

Al tema de la imagen organizacional se le agrega la reputación corporativa que “es un juicio de valor de la empresa que los públicos efectúan comparando la imagen corporativa con los valores y comportamientos que consideran ideales para este tipo de organización” (Antón Ferremoné en Gómez de Arango, 2010). Es decir que la reputación, al igual que la imagen, depende del imaginario colectivo, pero se trata de una evaluación de los atributos o características que los públicos esperan de la empresa, y que exista coherencia entre dichas expectativas y el accionar real de la organización.

Además, así como la imagen nos sugiere una teoría, si bien lógica, real, y adaptada al modelo matemático de la comunicación, bastante abstracta; la reputación corporativa posee métodos de medición cuantificables que permiten evaluar y certificar a las diversas empresas y su reputación. Por ejemplo,

El Reputation Institute (<http://reputationinstitute.com> - RI) emite cada año el Global Pulse que mide respeto, confianza, estima, admiración y buenos sentimientos de los consumidores hacia las 600 empresas más grandes del mundo.

El 2008 indicó que los consumidores están más impactados por la calidad de los productos y servicios, las políticas de gobierno corporativo (su ética y cómo es manejada), y su ciudadanía (las causas sociales y ambientales que apoya: RS), en su orden.

El modelo que aplica el RI está construido sobre 7 pilares o componentes desde los cuales la organización crea su plataforma para comunicarse con sus *stakeholders* sobre los indicadores más relevantes.

(Gómez de Arango, 2010)

Como podemos observar, la reputación corporativa es un aspecto organizacional que puede regularse y controlarse, ya que es medible por la organización y sus públicos. Siendo este un aspecto tan tangible para la empresa, debe ser considerado desde una perspectiva gerencial, formando y fortaleciendo los siete ejes del Reputation Institute: responsabilidad social corporativa (compuesta por apoyo a causas sociales, protección al medio ambiente y contribución a la sociedad); entorno laboral (compuesto por igualdad de oportunidades, buen lugar de trabajo, buenos colaboradores); innovación (compuesta por productos y servicios innovadores, adaptación al cambio, empresa innovadora); resultados financieros (compuestos por buenos resultados, generación de beneficios y potencial de crecimiento a futuro); y liderazgo (compuesto por una buena organización, líder o líderes fuertes y respetados) (Reputation Institute en Gómez de Arango, 2010).

Como podemos observar la reputación corporativa tiene un aspecto netamente gerencial y administrativo, permitiendo a la organización trabajar en la conjunción de imagen e identidad, vinculando al imaginario colectivo con la percepción deseada. Reparemos en que la comunicación es, entonces, una estrategia empresarial, que nos permite gestionar la imagen y la reputación de la organización creando empatía con sus distintos públicos o *stakeholders*.

Estos últimos son el último eslabón en el proceso de la comunicación organizacional ya que, según el modelo matemático de Shannon, son estos los receptores de los mensajes y símbolos emitidos por la empresa. A continuación, definiremos el concepto de públicos o *stakeholders*.

LOS PÚBLICOS

El término *stakeholder* hace referencia a los públicos de interés de la compañía y es el receptor del mensaje o imagen que la empresa emite. En este sentido Ed Freeman junto con David Reed proponen

dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (Stanford Research Institute), pero es más específica.

- Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

- Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).

(en IESE Business School University of Navarra, 2009)

Como podemos observar, es de suma importancia el contar con la definición estratégica de los stakeholders ya que son en ellos mismos un “instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica” (Freeman en IESE Business School University of Navarra, 2009) ya que influyen directamente en la empresa, o la empresa influye directamente en ellos.

Asimismo, Freeman y Gilbert justifican el trabajo con los stakeholders a través de dos principios fundamentales:

- *El principio de los valores. Las acciones organizacionales e individuales son en parte causadas por los valores que tienen los individuos y las organizaciones.*
- *El principio de la interdependencia. El éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización.*

(en IESE Business School University of Navarra, 2009)

Estos principios implican que los valores de la organización y de los individuos deben vincularse dentro del sistema social, lo que recuerda la importancia de la reputación corporativa. Por otra parte, la organización depende de los públicos para subsistir de manera provechosa, alcanzando beneficios a través de su posicionamiento y acción colectiva.

En definitiva, el conocimiento e identificación de stakeholders son fundamentales a la hora de la planeación estratégica ya que

Al tomar decisiones las corporaciones se encuentran con que hay otros grupos e individuos externos que tienen un interés en lo que hacen. Estos stakeholders, tales como clientes, proveedores, comunidades, gobiernos, dueños y empleados toman decisiones y dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos. Del mismo modo, las organizaciones dependen de ellos para su éxito.

La comunicación organizacional es la que crea, fomenta y mantiene los vínculos relacionales entre la empresa y sus públicos, generando un ambiente propicio para el desenvolvimiento del accionar organizacional.

Por esto, es importante que la comunicación sea planificada tanto a nivel interno como externo de manera a gestionar dichas relaciones en su totalidad. Hablamos, pues, de comunicación organizacional integral, compuesta por la comunicación global: institucional y comercial, y la comunicación interna. Permittiéndonos utilizar a la comunicación como una herramienta estratégica de gestión administrativa.

COMUNICACIÓN GLOBAL: INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

En primer lugar, la comunicación institucional

puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

(La Porte, noviembre, 2005)

Esto implica que el objetivo de la comunicación institucional es el establecimiento de vínculos relacionales entre la institución y sus stakeholders, de manera a generar una imagen positiva y gestionar una reputación corporativa que fomente un ambiente beneficioso y productivo para el accionar organizacional.

Un estudio realizado por la Facultad de Comunicación Institucional de la Pontificia Università della Santa Croce, expone siete características importantes de la comunicación institucional:

1. La comunicación institucional está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, pues busca

transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan. 2. La comunicación institucional tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos. 3. No puede separarse la identidad de una institución, sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación. 4. Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad. 5. Existen tres posibles imágenes -que no siempre coinciden- en la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida. Una buena comunicación institucional busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad. 6. La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. (...). 7. La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.

(La Porte, noviembre, 2005)

Podemos observar que la comunicación institucional está neta y absolutamente ligada a la identidad de la empresa y a transmitir la misma, de manera a generar coherencia entre identidad, imagen y reputación. De esta manera no existen dobles mensajes o ruidos entre lo que la organización dice ser y lo que los públicos perciben, que es la imagen real de la empresa.

Por otra parte, es importante diferenciar la comunicación institucional de la comercial. Esta última difiere de la comunicación institucional ya que su objetivo no es el establecimiento de relaciones beneficiosas para la organización, sino la generación de beneficios económicos o la venta. La comunicación comercial está sujeta estrictamente al marketing, la publicidad y las relaciones públicas, y las técnicas de de promoción y venta (Gestiopolis, 2010).

Por su parte, “el marketing estudia los mercados para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y desarrolla programas de distribución y comunicación que permiten incrementar las ventas y satisfacer a los consumidores” (La Porte, noviembre, 2005). Así, la comunicación es uno de los componentes clave del marketing mix o mezcla de mercadotecnia, el rol de la promoción es “comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes” (Gestiopolis, 2010). En este caso, la comunicación comercial contribuye directamente a la generación de ventas y al consumo, incentivando el sistema de intercambio económico entre organización y clientes

En cuanto a la publicidad se trata de “una actividad por la cual una institución claramente identificada, paga un importe económico por el emplazamiento de un mensaje en alguno de los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia determinada” (La Porte, noviembre, 2005). Los mensajes de la comunicación publicitaria pueden ser informativos o persuasivos y sus objetivos están ligados al trabajo de posicionamiento,

awareness, promoción o identificación de una marca o productos determinados (Gestiopolis, 2010).

En lo que a relaciones públicas se refiere, estas “se han entendido como la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación pública” (La Porte, noviembre, 2005). Se “centran en la consecución y mejora de la confianza, comprensión y adhesión, a las relaciones con diversos grupos y la comunicación corporativa. Sus destinatarios son de tipo externo” (Gestiopolis, 2010). Las relaciones públicas, al ser un tipo de comunicación externa, aunque contribuyen a la comunicación institucional, se han direccionado a ser apoyo para publicidad o marketing en la promoción de nuevos productos, servicios o posicionamiento de marca.

En conclusión, podemos observar que la diferencia fundamental entre la comunicación comercial y la comunicación institucional es que mientras que la comunicación institucional trabaja con todos los públicos de la organización, la comunicación comercial se centra en los clientes o consumidores. No obstante, ambas son necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización y deben ser manejadas en conjunto, construyendo una imagen y reputación consistentes y cohesionadas ante *stakeholders*, conformando una comunicación global que abarque todos los enfoques organizacionales.

Como complemento a estos estilos de comunicación, se suma la comunicación interna. Comunicación destinada a trabajar uno de los más trascendentales para el funcionamiento adecuado de la organización: los colaboradores.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno (...) Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido

(Muñiz).

La comunicación a nivel organizacional es parte fundamental del comportamiento absoluto de la organización, de su crecimiento o las crisis que podría afrontar. El manejo adecuado de la comunicación interna promueve el desenvolvimiento eficiente de la empresa o institución dentro de su ámbito de competencia, integrando el accionar organizacional a través de una acción transversal. Por lo tanto, es entendible que la comunicación sea considerada una estrategia de negocio cuya ejecución afecte directamente la productividad. Por esta razón debemos conocer los pilares fundamentales que sustentarán una comunicación eficiente.

Primeramente se establecen objetivos claves que aseguren la implicación del personal, la armonización de las acciones de la empresa, que proporcionen un cambio de actitudes y que mejoren la productividad. Estos aspectos proporcionan el compromiso del individuo con la organización encontrando el puente entre los intereses del empleado con aquellos de la empresa, fusionando ambas identidades buscando cohesión y coherencia entre los objetivos de ambos (Brandolini y Gonzales, 2009). Una vez que esto sea establecido se evita la oposición que estanca el accionar empresarial y obstaculiza su crecimiento (Brandolini y Gonzales, 2009). Asimismo, proporcionará un cambio de actitudes a un ambiente laboral positivo y por tanto proactivo que promueva la toma de decisiones y otorgue a los empleados mayor independencia en su área (Brandolini y Gonzales, 2009). En otras palabras, una vez alineados objetivos y eliminada la oposición, el control gerencial puede reducirse dado a que el accionar

del empleado corresponde a las expectativas de la empresa. La productividad, entonces, incrementa gracias a esta “labor orientada” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 26).

Sin embargo, no solo basta con establecer nuestros objetivos considerando las características antes expuestas, sino también debemos conocer los diferentes canales que sean de nuestro beneficio para transmitir el mensaje. Estos pueden ser “formales o informales, legitimadas o no” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 26). No debemos confiarnos en los canales dichos formales o fundamentar nuestra estrategia comunicacional solo en ellos, debemos recordar que siempre hay comunicación y esta puede y debe ser controlada para el beneficio de la organización, lo cual implica la utilización de canales informales, tanto como de canales formales. Para entender esta noción más a profundidad debemos diferenciar a un canal formal de comunicación de una comunicación formal, así como a un canal de comunicación informal de una comunicación informal (Ritter, 2008). El canal se refiere a la herramienta de distribución de información, la cual puede como no puede estar normada; la formalidad depende de estas pautas, si se trata de un canal formal, este constará en las normas de la empresa, si no, no lo hará (Ritter, 2008). En cuanto a la comunicación formal o informal, estas están ligadas al cargo de la persona, cargo que tiene, por definición, cierto nivel de formalidad al momento de relacionarse con sus distintos públicos. Puede existir una comunicación informal en un medio formal y viceversa.

Por otro lado, es importante establecer la relación entre la comunicación interna y su implicación cultural. Como vimos anteriormente, los miembros de una empresa forman y conforman su propia cultura con una variedad de componentes sociales propios a la organización a la cual pertenezcan. La construcción de esta cultura organizacional implica,

entonces, la interacción entre los empleados de la institución, interacción que tiene como base a la comunicación y la circulación de mensajes que la componen, las mismas que darán pauta al modo de actuar del personal. Vamos aquí el estrecho lazo entre la comunicación interna y la cultura organizacional, que a su vez determinaran el comportamiento del personal y su aporte positivo o negativo hacia los beneficios que quiera alcanzar la organización.

Es por ende primordial el entender el uso adecuado de la comunicación interna para “construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 28) promoviendo una conducta apropiada para el desarrollo empresarial. Entendemos, así, que la cultura organizacional aporta a la aceptación, orientación y participación de los empleados generando un involucramiento con los objetivos, valores y proyectos que la empresa sustente o defienda (Brandolini y Gonzales, 2009).

Hemos definido objetivos, canales e importancia de acción de una comunicación interna estratégica, no obstante, debemos entender a los actores que ejecutaran dicha comunicación. Primeramente contamos con la alta dirección que, como lo explican Brandolini y González, buscará potencializar los procesos productivos, sociales y económicos, fomentando la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y la participación de los empleados (2009, p. 29). Esto significa que la alta dirección utiliza la comunicación para impulsar la productividad y el rendimiento favorable de la empresa fijando claramente los objetivos del negocio, su filosofía, su misión, su visión, sus valores y todo rasgo cultural que conforme su identidad, intentando alinear a esta a las acciones del empleado.

Otros actores son las líneas de medio mando, estos utilizarán la comunicación como herramienta motivacional promoviendo el trabajo en equipo, la constante capacitación del

personal y la coordinación de tareas (Brandolini y Gonzales, 2009). Otro actor que con más frecuencia manejará la comunicación interna será el departamento de Recursos Humanos, la función de este ya está ligada estrechamente al público interno de la organización, por lo cual asumen las funciones comunicacionales con los mismos, aunque estas no logran ser siempre pertinentes (Brandolini y Gonzales, 2009). Su principal objetivo será establecer un ambiente laboral óptimo para el desempeño eficiente del trabajo y desarrollo del talento humano, para lo cual no solo recurrirá a la psicología organizacional sino también a acciones de comunicación que conformen el “ser (...) y el hacer” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 30).

Establecidos los actores de la comunicación debemos conocer e identificar claramente los públicos internos de la organización. Por lo general tendemos a asociar el término ‘público interno’ exclusivamente con los empleados de la organización, sin embargo, debemos considerar a aquellos actantes dentro de nuestra cadena de valor como lo son proveedores, puntos de venta, u otros miembros pertenecientes a la organización como lo son accionistas o inversionistas. Todos estos son entidades involucradas directamente en el funcionamiento de la organización y pertenecen al ambiente interno de la misma por lo tanto se los considera como internos. De esta manera es la comunicación interna la que establecerá los vínculos necesarios para un funcionamiento sinérgico, consolidando una imagen coherente, estableciendo una sola identidad entre todos los componentes de la organización que influyen en la reputación y la imagen de la misma.

Asimismo, recalquemos que el público interno también juega el papel de público externo, es decir que el empleado, proveedor o accionista puede también ser consumidor, vecino o emisor de opinión, está influenciado y pertenece al entorno externo de la

organización (Brandolini y Gonzales, 2009). Esto implica, en primera instancia que la comunicación interna debe ser coherente con la comunicación externa, la imagen que la empresa proyecte debe ser complementaria y conexas a nivel interno y externo (Brandolini y Gonzales, 2009). En segundo lugar esto convierte al público interno en el principal portavoz de la compañía, es el vínculo perfecto entre la organización y su público externo por “razones de proximidad y cercanía” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 31).

Finalmente, es importante tomar en cuenta la direccionalidad de la comunicación, si bien hemos determinado los fundamentos de los objetivos comunicacionales, los canales portadores del mensaje, los actores emisores del mensaje y los públicos a los que estos van direccionados, debemos recalcar que el circuito comunicacional no está completo sin feedback. La comunicación es un proceso de ida y vuelta, no se trata solo de enviar cierta información sino de asegurarse de su óptima recepción. Se establece, entonces la multidireccionalidad que puede ser descendente, ascendente o transversal.

La dirección descendente involucra a las áreas directivas utilizando canales oficiales para transmitir mensajes que promuevan la interiorización de la identidad corporativa en los distintos públicos internos. La comunicación con dirección ascendente, por su lado, la dirigen los empleados a los altos mandos para “expresar sus puntos de vista acerca del trabajo” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 35) y “sirve para mejorar las acciones” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 35). Finalmente, la comunicación transversal se trata de la comunicación entre áreas del mismo nivel jerárquico lo cual permite “modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción,

incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 36).

La comunicación interna debe, entonces, efectuarse bajo ciertos pilares estratégicos que aseguren la eficacia de los planes de negocio establecidos, aportando a la productividad de la empresa y al rendimiento de cada departamento dentro de la organización. La definición de la comunicación interna nos permite concebirla como una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial ya que promueve la acción sinérgica entre departamentos y la interiorización de la identidad corporativa a los objetivos personales de los colaboradores.

LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Asimismo, la comunicación interna debe ser una herramienta medible y cuantificable. Para esto utilizamos acciones de evaluación y diagnóstico como lo son: la investigación sobre el awareness, la investigación sobre clima laboral, y la auditoría de comunicación (Ritter, 2008). Dichos métodos arrojan indicios y datos esenciales para basar nuestro plan estratégico en los comportamientos y la conducta organizacional de la empresa. A continuación, definiremos la auditoría de comunicación, método investigativo que mide la identidad corporativa, la comunicación empresarial interna y el clima laboral, en relación a todo el personal.

La auditoría de Comunicación es una herramienta básica para medir el desarrollo y la eficiencia de una institución, pues asegura el manejo apropiado de la comunicación en pro de la optimización de la productividad y el crecimiento organizacional.

Primeramente se define a auditoría como los “métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión profunda de la gestión efectuada”. En otras palabras, se

trata del minucioso trabajo efectuado para disociar cada componente de la acción comunicacional de la organización de manera a evaluar su funcionamiento y proponer una solución en caso de ser requerida, es el “procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución” (Suarez, 2008, 61).

Para que una auditoría se efectúe apropiadamente, se deben tener en cuenta los pasos a seguir y sobre todo los aspectos a tratar dentro de la misma.

Primeramente debemos Identificar la Organización (Suarez, 2008, 62), esta puede ser pública, privada y debe tener cierta exposición pública aunque lo más importante es el manejo de los diversos públicos institucionales y la importancia de estos para la organización dado que es a través de la comunicación que se gestionará a dichas audiencias guiándolas hacia un accionar de provecho para los fines organizacionales, promoviendo la misión y visión de la entidad.

Asimismo, es de extrema importancia establecer los objetivos de la auditoría (Suarez, 2008,63). El establecer objetivos guiará la inspección, estableciendo lineamientos y prioridades a la hora de proceder con la investigación. Hace parte asimismo de comparar el “¿dónde estamos?” al “¿dónde queremos llegar?”, los objetivos señalan “enunciados de resultados esperados (Suarez, 2008, 63), una vista a priori del entorno en el que trabajamos, una vez que el entorno ha sido estudiado, se establece la distancia entre el ambiente percibido, esa realidad y lo que queremos que la organización sea en pro de su crecimiento y desarrollo. En cuanto a los lineamientos, estos son importantes ya que contribuyen a la “toma de decisiones futuras” dentro de la misma auditoría, nos ayudan a ver qué camino elegir dentro

de nuestro análisis sin perder de vista nuestro eje de partida: por qué y para qué estamos haciendo esta auditoría.

Otro aspecto o paso a seguir es el Relevamiento de la Realidad Organizacional (Suarez, 2008, 63). Básicamente se trata de relevar, como su nombre mismo lo indica, toda la información referente al entorno comunicacional, desglosar cada sistema, practica cultura o identidad que involucre la comunicación y la percepción que esta genera en los imaginarios de las personas. El relevamiento está divorciado del análisis y ligado estrictamente la observación objetiva, es por esto que hay la necesidad de un “modelo que permita la sistematización y clasificación de los datos” (Suarez, 2008, 63). Aquí debemos recalcar una característica clave de la auditoría que es la organización y el orden de los datos. Al ser la auditoría un análisis a profundidad de sus sistemas comunicacionales, estos deben ser estudiados escrupulosamente, el relevamiento de datos correspondientes a la realidad organizacional, entonces, arrojará una cantidad enorme de estos datos imposible de manejar sin el sistema adecuado de organización y clasificación de información.

Finalmente, se efectúa el Diagnóstico (Suarez, 2008, 64).

Radiografía lo más exhaustiva posible de los elementos que componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos (...) leer situaciones sociales desde lo comunicacional (Suarez, 2008, 64).

El diagnóstico se refiere, por ende al análisis como tal de cada dato recolectado tras el relevamiento de la realidad organizacional. Dicho diagnóstico se hará basándose en cinco pilares fundamentales: la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento y la imagen. Cada uno de estos elementos permite visualizar un aspecto de la imagen de la

organización y cómo esta es percibida. La identidad es lo que la empresa es, su personalidad, la construcción de su esencia según la proyectan sus componentes, sus empleados y sus dirigentes. La comunicación es en sí la red que construye esta identidad, lo que la forma, la fomenta o la cambia. Los públicos son en sí el eje directivo del porvenir organizacional, es a ellos a quien se debe el óptimo funcionamiento de la organización. El posicionamiento es la médula del imaginario colectivo que diferencia a la organización de cualquier otra entidad. Finalmente, la imagen es aquello que los públicos forman en su imaginario tras la recepción de la información recibida sobre la organización por parte de su entorno o de la propia entidad.

De estos cinco ejes de investigación, la identidad consolida el principal para la auditoría ya que es la identidad la que deberá cambiar en caso de que algún problema sea detectado durante dicha auditoría. Los públicos no los podemos cambiar, la imagen y el posicionamiento dependen directamente de la identidad corporativa y la comunicación de la misma es nuestro sujeto de investigación.

Lo primero que definiremos es el análisis del nombre de la institución, este puede ser descriptivo, toponímico, una contracción o patronímico (Suarez, 2008, 65-66). Posterior a esto es importante tomar en cuenta que existen atributos visuales y conceptuales al hablar de identidad organizacional.

Los elementos de la identidad visual se dividen a su vez en primarios y secundarios, siendo primario isologotipo, visto como un todo y dividido en logotipo e isotipo. Los secundarios por otra parte son “aspectos morfológicos comunicacionales, configuraciones,

colores, texturas, etc. (...) rúbricas, guardas, subrayados, fondos” (Suarez, 2008, 67), entre estos la gama cromática.

Los elementos de la identidad conceptual son la filosofía, la misión, la visión, su historia, su ética, su forma de trabajo, las normas, “el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia del resto de organizaciones” (Suarez, 2008, 68).

Para hacer más efectivo nuestro análisis, la identidad puede diagramarse a través de un identigrama o imagograma que expone la misión y los atributos de una organización de tres maneras: (1) el ideograma de la identidad ideal, que refleja el escenario ideal, lo que la empresa u organización quisiera llegar a ser, (2) el ideograma de identidad actual, que refleja los atributos que la organización tiene a presente, y (3) el identigrama que se refiere al “nivel de atributos a proyectar al servicio de la imagen” (Suarez, 2008, 69). Una vez establecidas estas tres representaciones podremos identificar qué tan lejos nos encontramos de nuestro ideal organizacional.

Por ende, a través del estudio exhaustivo de estos aspectos y de un apropiado seguimiento metodológico, la auditoría nos permitirá diagnosticar y elaborar un plan correctivo o recomendaciones para un mejor desempeño organizacional. La auditoría comunicacional identifica, clasifica, analiza y evalúa los distintos elementos comunicacionales de una organización (Suarez, 2008, 62).

CASO PRÁCTICO EN EMPRESA FAMILIAR LA ROCA S.A.

Como hemos observado, la comunicación organizacional es un elemento trascendental para el funcionamiento adecuado de la gestión administrativa y clima laboral de una empresa. La sinergia entre la empresa y sus públicos (internos y externos), junto a la consecución de metas organizacionales está ligada a una comunicación efectiva que cree vínculos relacionales positivos.

Como objetivo de esta práctica expondremos un plan de comunicación interna y un plan de comunicación global que responden a la realidad de la empresa La Roca S.A., procesadora de roca natural y servicios constructivos.

Anterior a la elaboración de estos planes estratégicos se realizó una auditoria de comunicación que clarificó los problemas y oportunidades de la empresa en cuanto al manejo de un sistema de comunicación eficiente, que permita llegar a sus públicos. A continuación presentamos dicha auditoria, la misma que fue realizada en colaboración con Daniela Merino.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EMPRESA LA ROCA S.A.

1. Pre-diagnóstico

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.

PROPÓSITO

Trabajamos en equipo y por procesos para construir un modelo de empresa familiar, pensando en: las necesidades superiores de nuestros públicos internos y externos. Aplicamos alta tecnología, comercializamos productos y servicios de materiales rocosos, cumplimos con los beneficios de ley, calidad, hemos consolidado prestigio y confianza desterrando códigos culturales de: conformismo, indiferencia e irresponsabilidad.

MISIÓN

Nuestra pasión es el trabajo, la capacidad para resolver problemas y ofrecer a nuestros clientes externos soluciones creativas, estéticamente diferenciadas en: construcción de obra pública y privada, restauración, regeneración urbana, espacios abiertos de recreación, cultura, deporte y civismo.

VISIÓN

Seremos una empresa familiar modelo en organización de socios accionistas de talento humano, con valores éticos y estéticos, técnicos creativos y alegres, comprometidos consigo, la naturaleza y socialmente. Especializada en diseños y construcción de obras con materiales naturales, procesados con alta tecnología artísticamente elaborados y colocados que incidan en la estética y la plusvalía urbana .

VALORES

- Prestigio

LA ROCA S.A ha consolidado excelencia, prestigio y confianza a través del cumplimiento con los beneficios de ley y calidad desterrando códigos culturales de: conformismo, indiferencia e irresponsabilidad. Su prestigio nace desde el interior de su organización, crece con sus proveedores, colaboradores y clientes y se reproduce en la sociedad.

- Confianza

La confianza de LA ROCA S.A es la seguridad o esperanza firme que su público, interno y externo, tiene respecto a cómo va a actuar o cómo se va a desenvolver ésta.

- Calidad

LA ROCA S.A se ha caracterizado por su excelencia en la construcción de sus obras con materiales naturales, los mismos que son procesados con alta tecnología y elaborados y

colocados artísticamente satisfaciendo las necesidades de sus clientes e incidiendo en la estética y plusvalía urbana.

OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO DE LA EMPRESA

1. 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.
2. Evaluar sistemáticamente el proceso de construcción de una cultura laboral fundamentada en valores, principios y resultados operativos.
3. Incorporar al equipo técnico profesionales creativos con experiencia en diseños y construcción con materiales naturales.
4. 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:



Slogan: La fuerza de un grupo

MAPA DE PÚBLICOS

PÚBLICOS INTERNOS			
Públicos	Sub-Públicos	Modo de Relación	Estrategia de Comunicación
Colaboradores	Operativos	Positiva. Últimamente no ha habido mucha relación entre ellos y la gerencia, contrario a lo que sucedía anteriormente. Sin embargo, debido a una reunión social realizada últimamente, parece ser que están contentos con la administración.	Reuniones sociales periódicas para promover el contacto con los operarios.
	Administrativos	Parece ser positiva con la gerencia, no obstante es casi inexistente entre áreas (administrativa y operativa), dado a que el NSE y la naturaleza del trabajo difieren.	No existe una estrategia de comunicación preexistente se trata de una comunicación directa.

PÚBLICOS EXTERNOS

Públicos	Sub-Públicos	Modo de Relación	Estrategia de Comunicación
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 neutra ya que La Roca S.A. domina el mercado.	Ninguna

	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, extendiendo una buena relación y reputación con los mismos. Por su parte, las Cámaras de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca, y la 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.	Ninguna
	Cámara de Minería del Ecuador		
	APIVE (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador).		
	Cámara de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca.		
Medios de Comunicación	Radio	No existe ningún tipo de relación con los	Ninguna
	Televisión		

	<p>Prensa</p> <hr/> <p>Revistas</p> <hr/> <p>Medios Web</p>	<p>medios de comunicación. Han tenido algunas apariciones no estratégicas en prensa que no han tenido un retorno significativo.</p>	
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 trabajar en construir</p>	

		<p>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>	

Sociedad Civil	Comunidades aledañas al sector de producción	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.	Comunicación directa
	Policía Nacional	Positiva ya que prestan sus instalaciones para entrenamiento canino, colaborando con esta organización.	

HERRAMIENTAS O TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

Material promocional (hojas volantes):



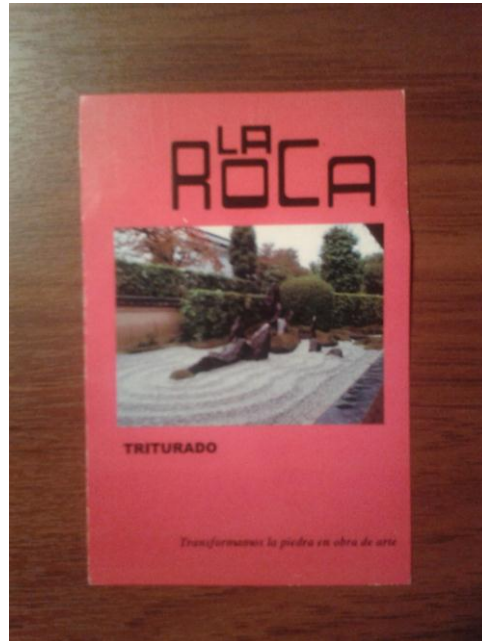
Objetivo: Comunicar e informar a su público externo sobre un tema en particular.

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):



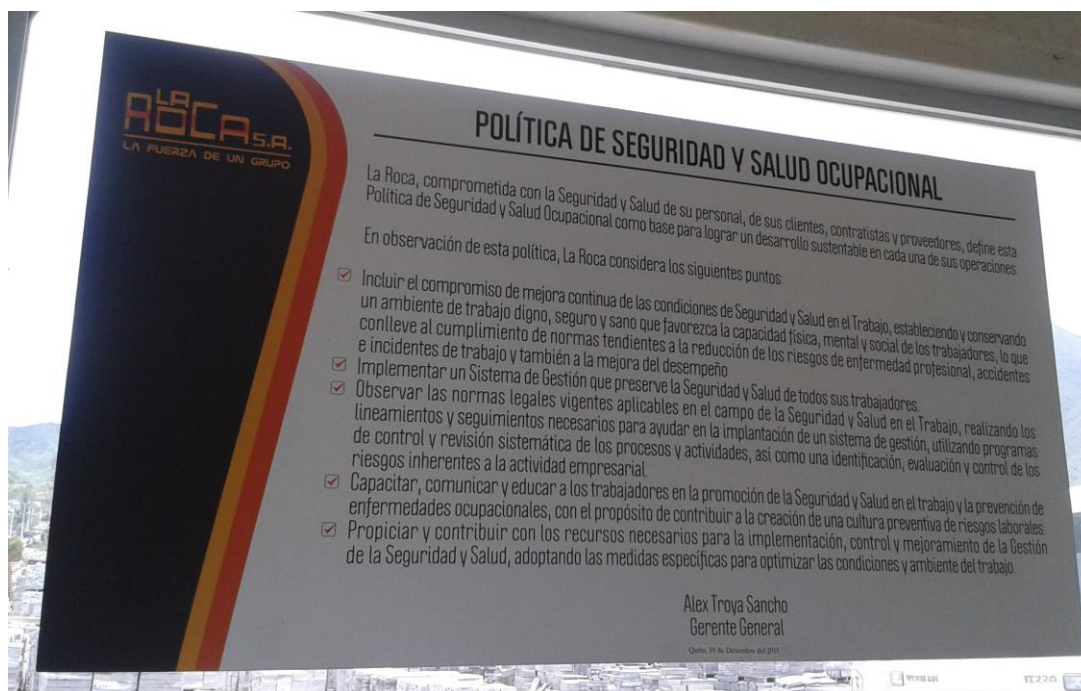
Objetivo: Comunicar e informar a todo el público, específicamente al externo, sobre un tema en particular.

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.

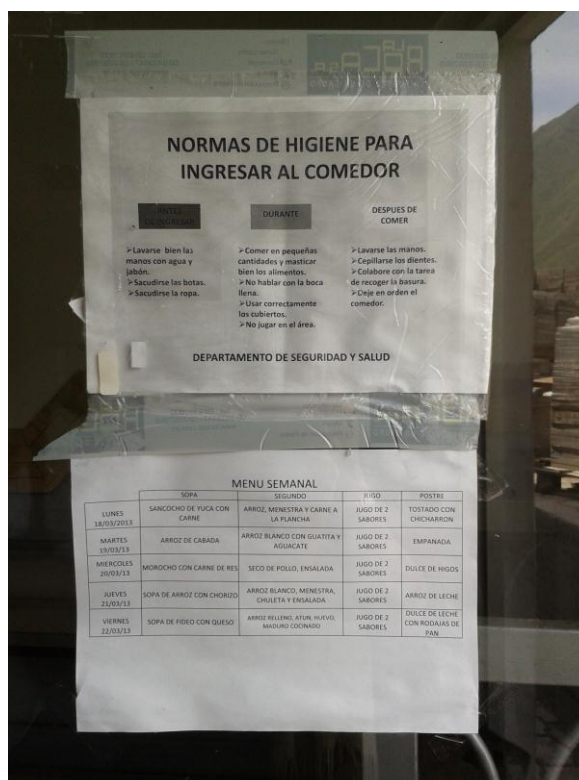
Descripción técnica: Material impreso en papel adhesivo de 1,50x90mt. colocados en lugares estratégicos de la empresa.

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



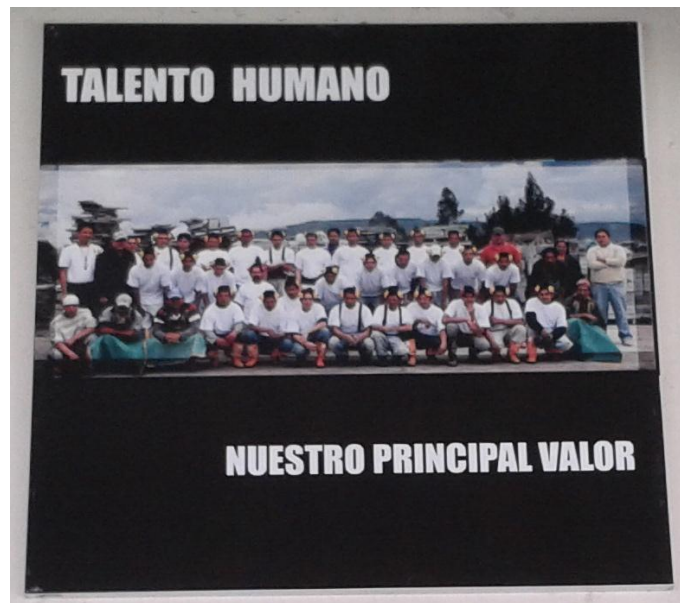
Objetivo: Dar a conocer al público interno los departamentos de la empresa.

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.

2. Auditoría de comunicación (diagnóstico)

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.

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
Administrativo	Presidencia	1	1
	Gerencia General	2	1
	Subgerencia	1	1
	Financiero	2	2
	Minas	1	1
	Recursos Humanos	3	3
	Proyectos	2	2
	Adquisiciones	1	1

	Comercialización y Ventas	3	2
	Guardianía	2	2
	Logística y Bodega	5	5
	Seguridad y Salud	1	0
Operativo	Servicios Generales	14	12
	Producción	49	49
	Mecánica	6	6
	Operadores	3	3
	Eléctrico	1	1
	Talladores	2	2
	TOTAL	99	94
	Total Administrativos	24	21
	Total Operativos	75	73

2.3. 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 .

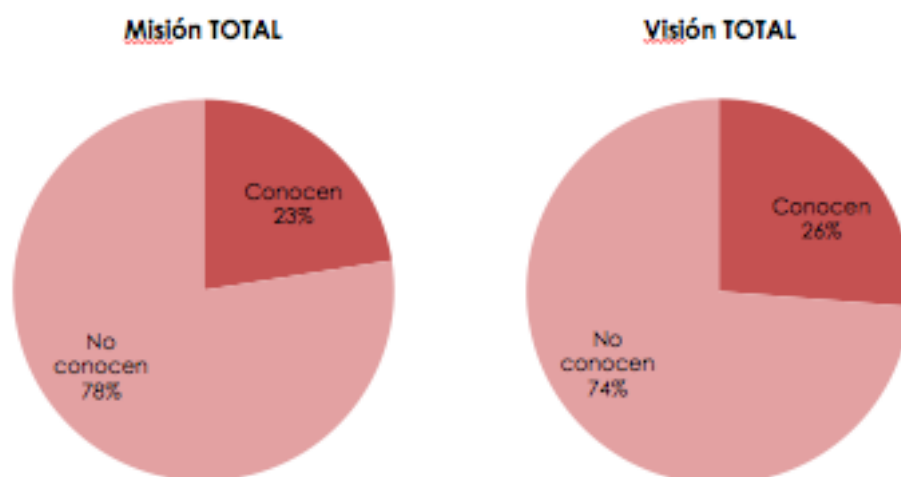
- Con el fin de comprender de mejor manera cómo está funcionando la comunicación dentro de la empresa, se llevó a cabo una observación encubierta y observación participante.

2.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN (Análisis de los gráficos que reflejen los problemas identificados)

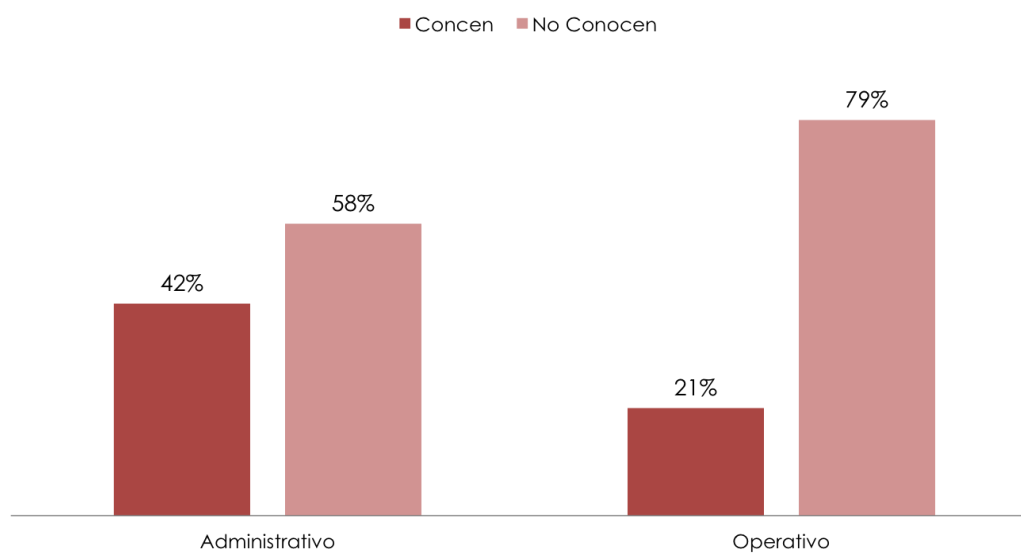
Antes de comenzar con el análisis hay que recalcar que éste se ha basado, en su mayoría, en la observación de la división por áreas (administrativa y operativa) ya que la cantidad de personas por departamento no es significativa ni representan valores atípicos que influyan de manera importante dentro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

A NIVEL IDENTIDAD

Conocimiento de la Misión y Visión

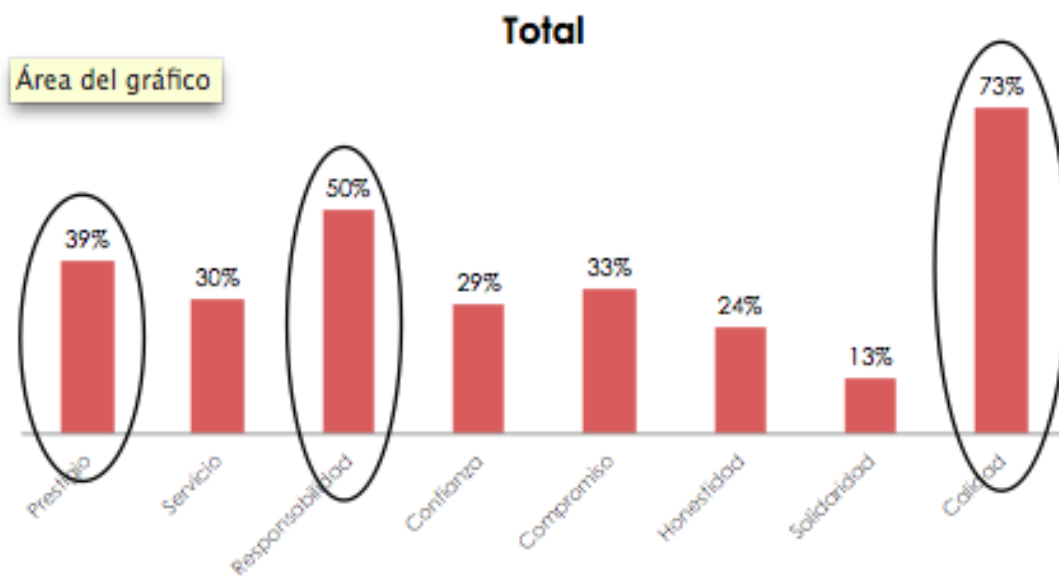


Conocimiento de la visión por áreas



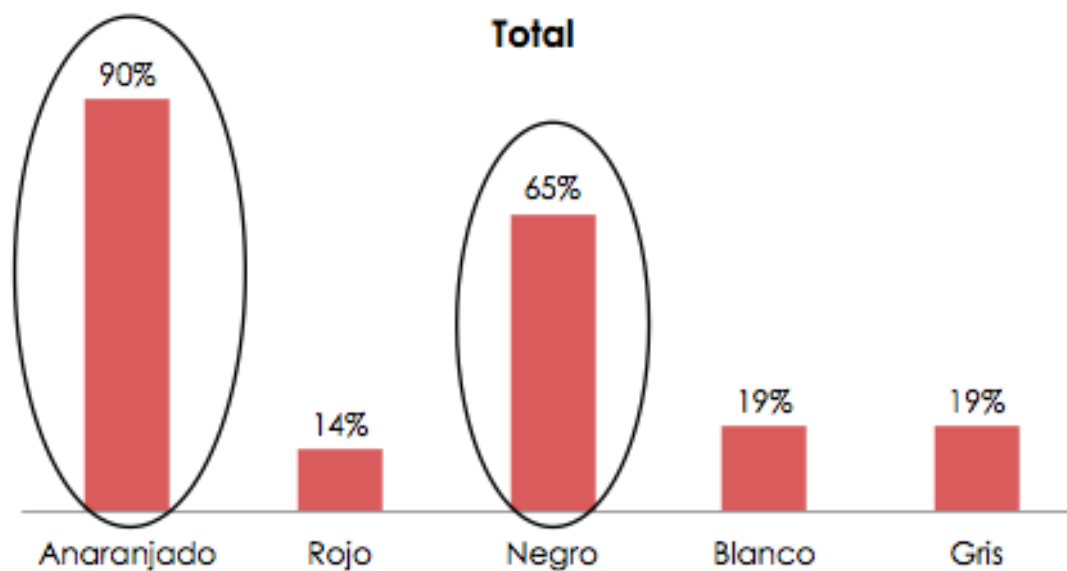
En estos gráficos podemos observar que tanto misión como visión son en su mayoría desconocidas dentro de la empresa, en cuanto a misión el 78% de los colaboradores no tienen conocimiento de la misma, mientras que el 74% de los colaboradores no conocen la visión. No obstante, debemos recalcar que respecto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

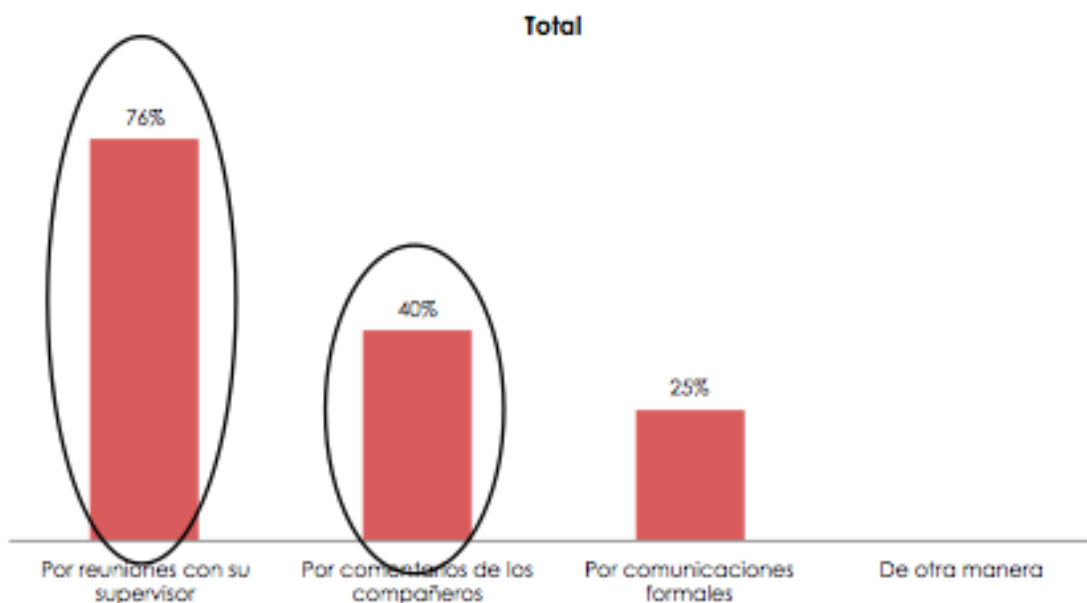
Colores con los que los colaboradores identifican a la empresa



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.

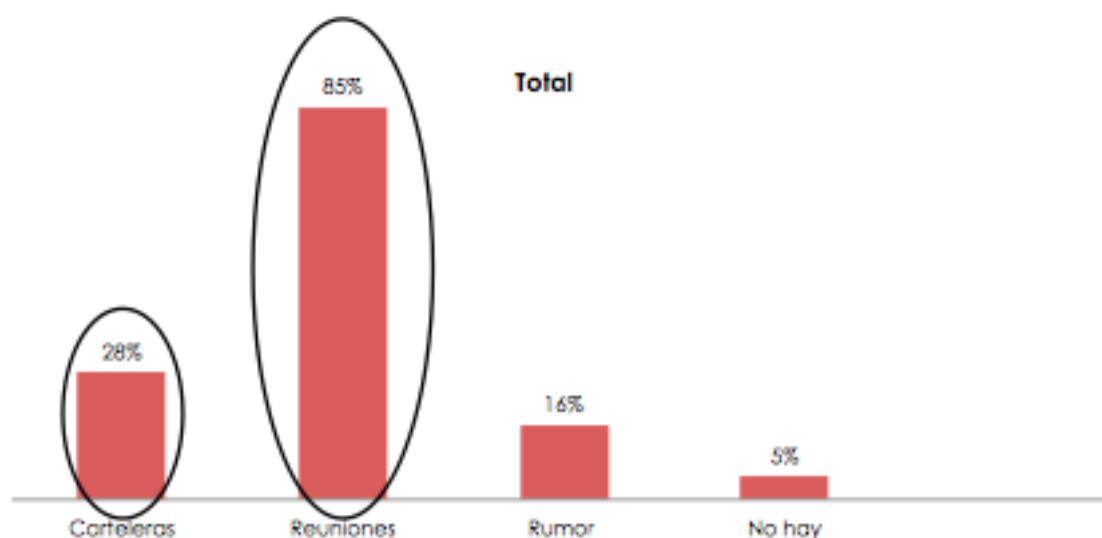
A NIVEL COMUNICACIÓN (HERRAMIENTAS)

¿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).

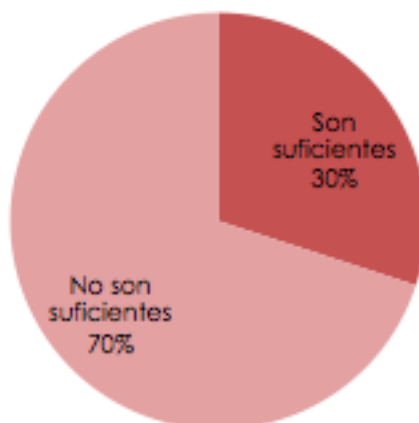
Eficacia de las herramientas de comunicación según los colaboradores



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 carteleros 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).

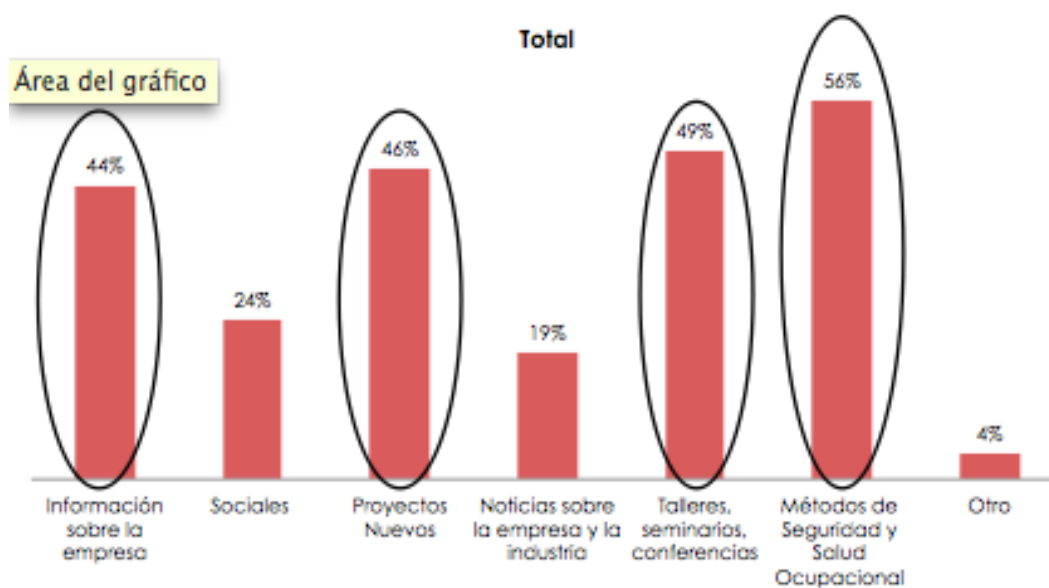
Suficiencia de herramientas de comunicación en LA ROCA S.A según los colaboradores.

Total

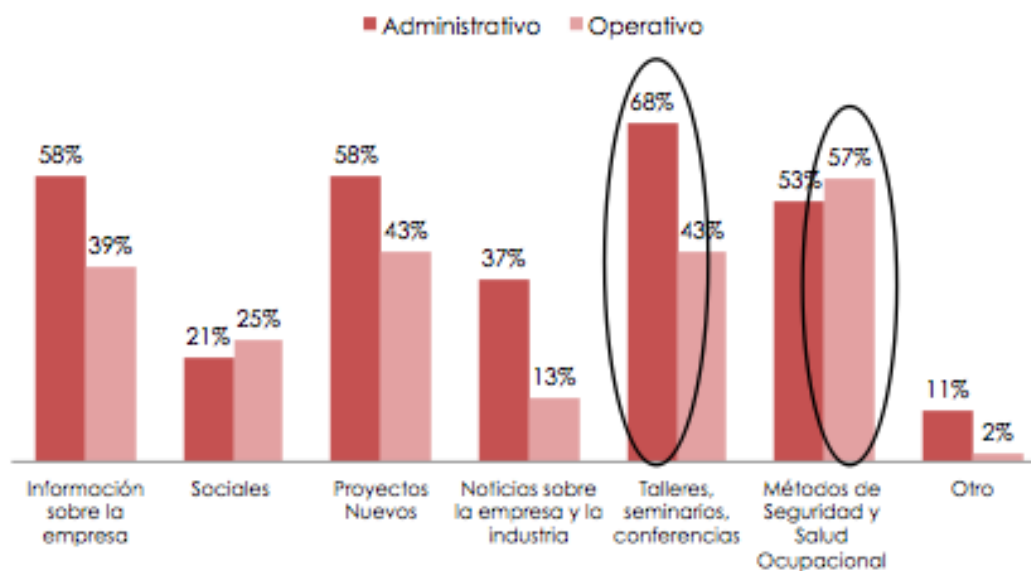


Observamos que el 70% considera que no existen herramientas, tradicionales o alternativas, que permitan un flujo de comunicación adecuado, regulado y controlado. También podemos concluir que los colaboradores sienten la necesidad de tener más acceso a la información por medio de más y mejores herramientas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

Información que colaboradores quisieran recibir



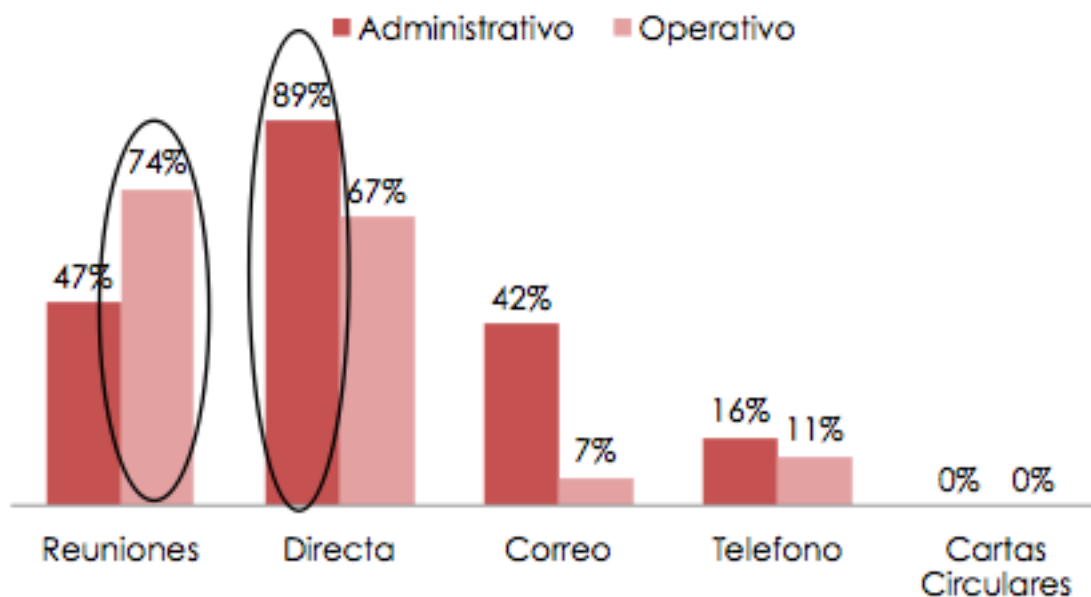
Entre áreas



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.

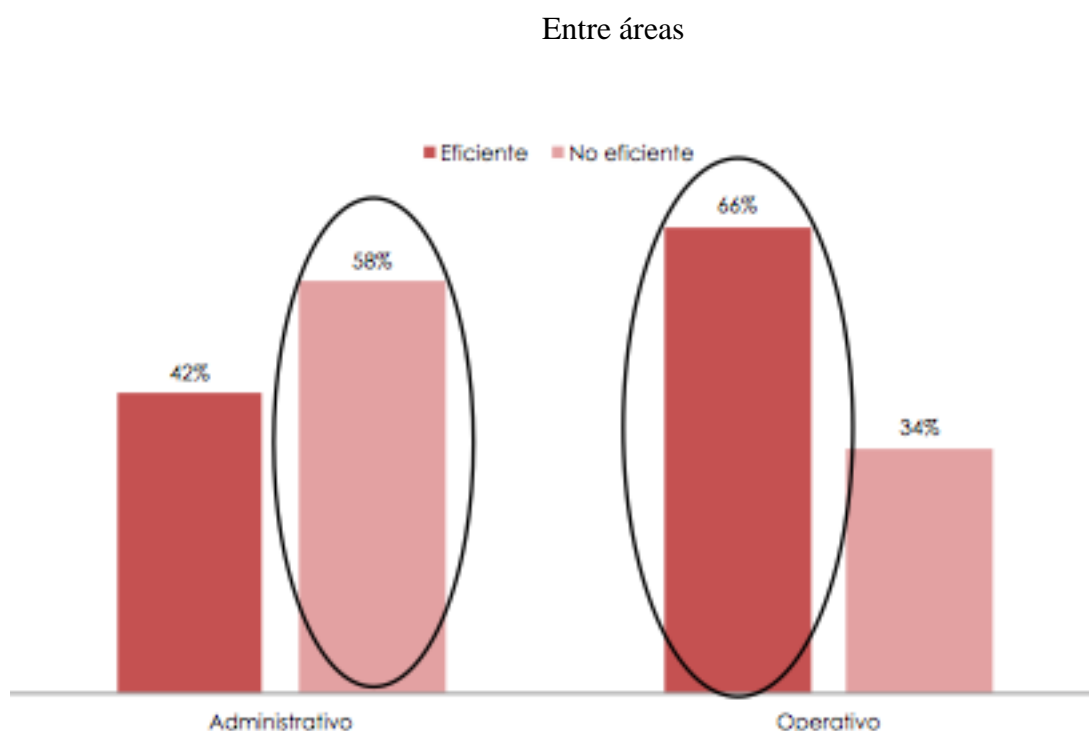
Entre áreas



En este gráfico se puede contrastar que en el área administrativa el 89% prefieren comunicarse con sus jefes 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.

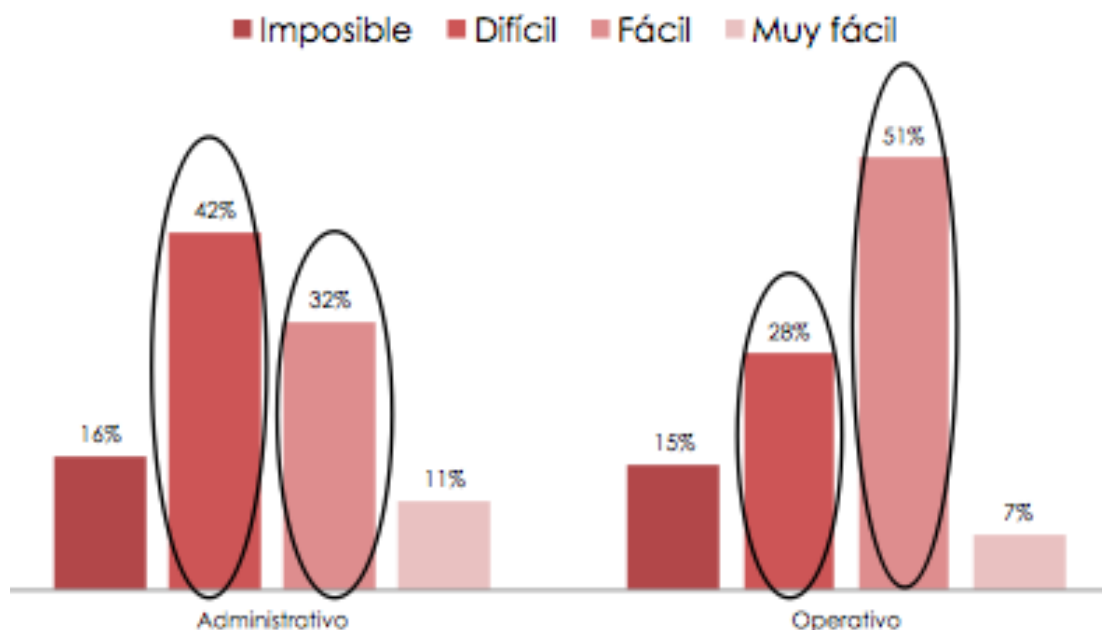


En este gráfico se puede observar que en el área administrativa el 58% de los colaboradores piensan que las herramientas de comunicación no son eficientes; mientras que en el área operativa el 66% piensa que son eficientes. Esta contradicción se debe a que el área operativa al tener un trabajo mucho más técnico se conforma con 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).

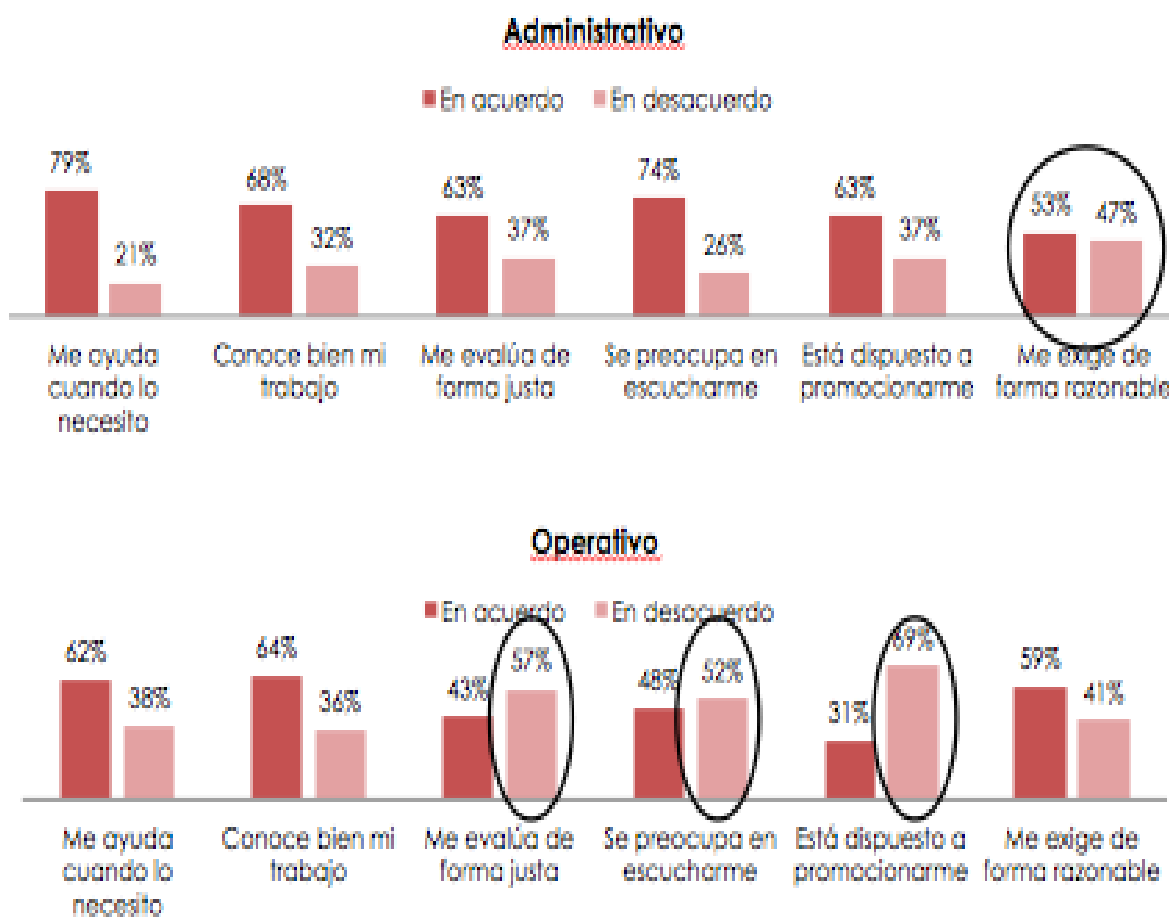
Entre áreas



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



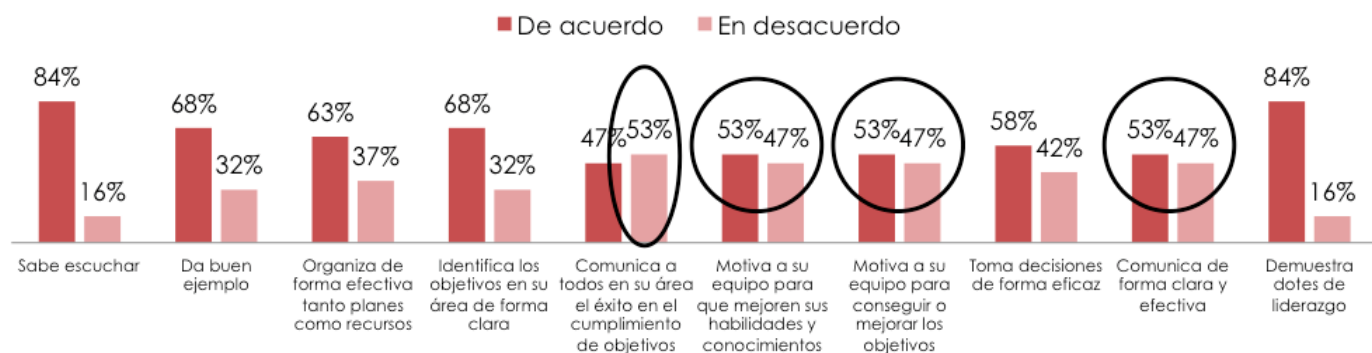
En estos gráficos se puede observar que los colaboradores del área operativo piensan que su jefe inmediato no les evalúa de forma justa, no se preocupan en escucharles y que no están dispuestos a promocionarles. Esto afecta directamente a la comunicación vertical ascendente ya que crea barreras entre colaboradores (fuerza del trabajo) y jefes (alta gerencia).

Esta tención no permite que la comunicación se efectue 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.

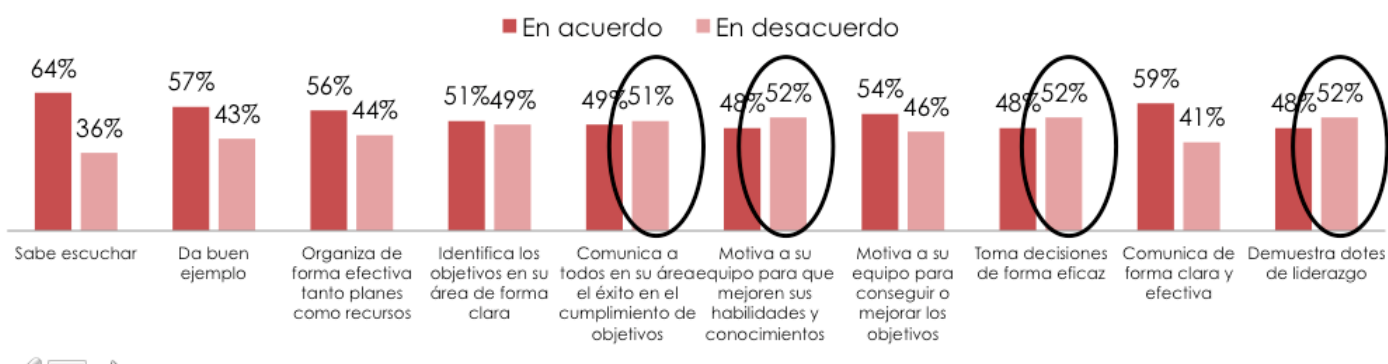
Percepción de las habilidades del jefe o superior inmediato.

Entre áreas

Administrativo



Operativo

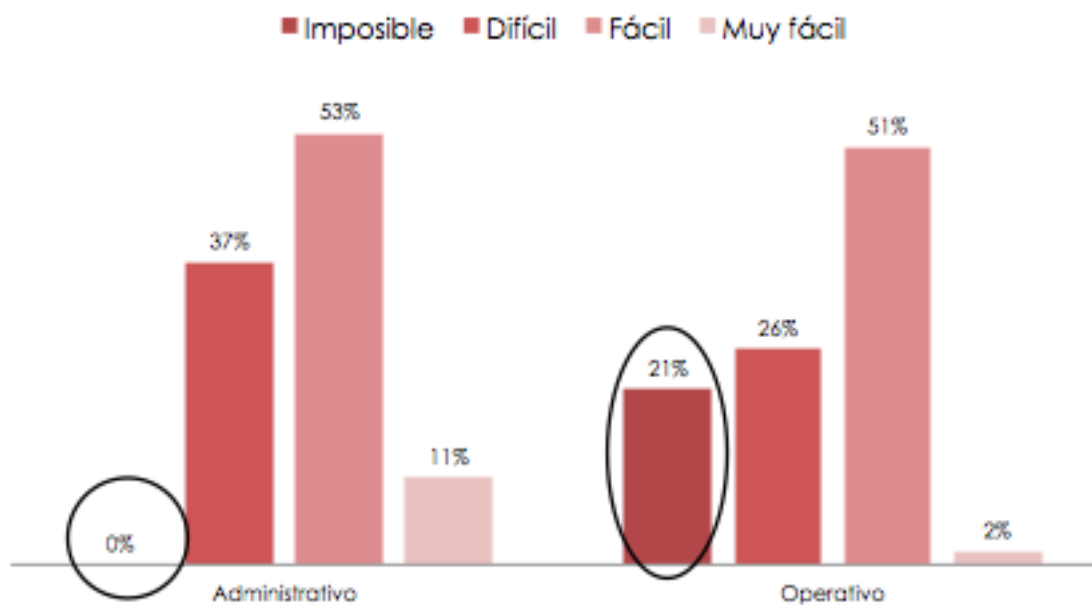


Como podemos ver en los gráficos los resultados son muy parejos los unos a los otros; sin embargo, en el área operativa las siguientes características son las que deberían trabajarse:

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.

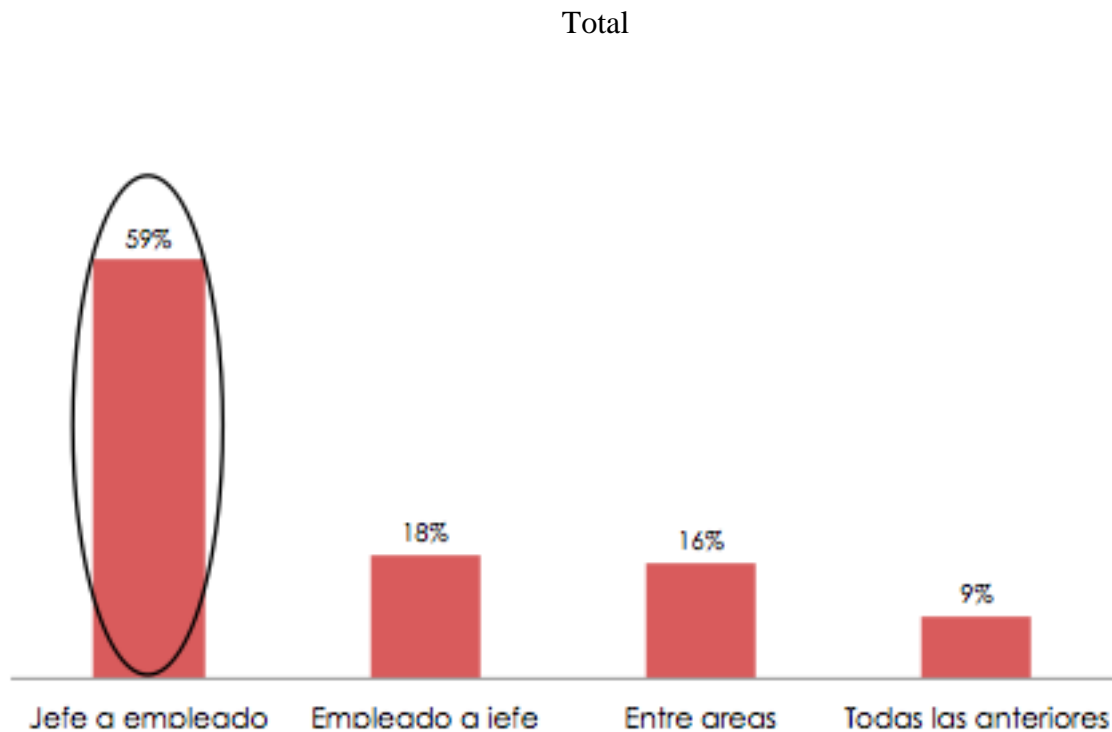
Entra áreas



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 operativa. 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.

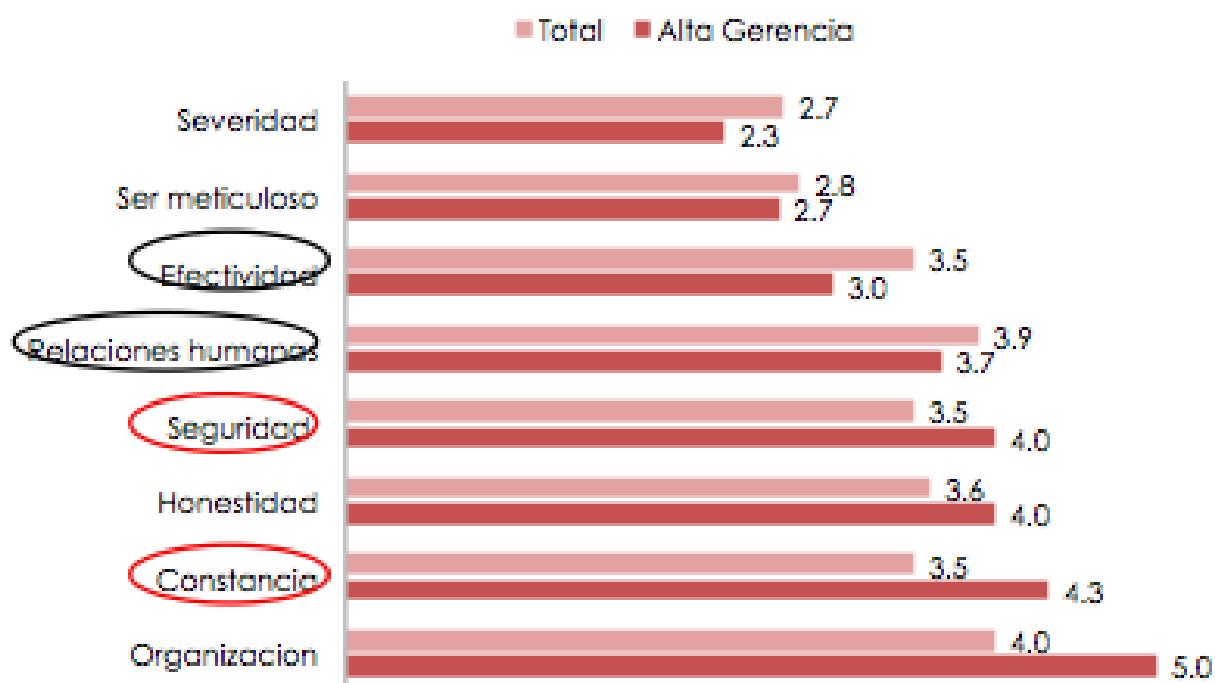
Dirección en la que se transmite la información en la empresa.



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).

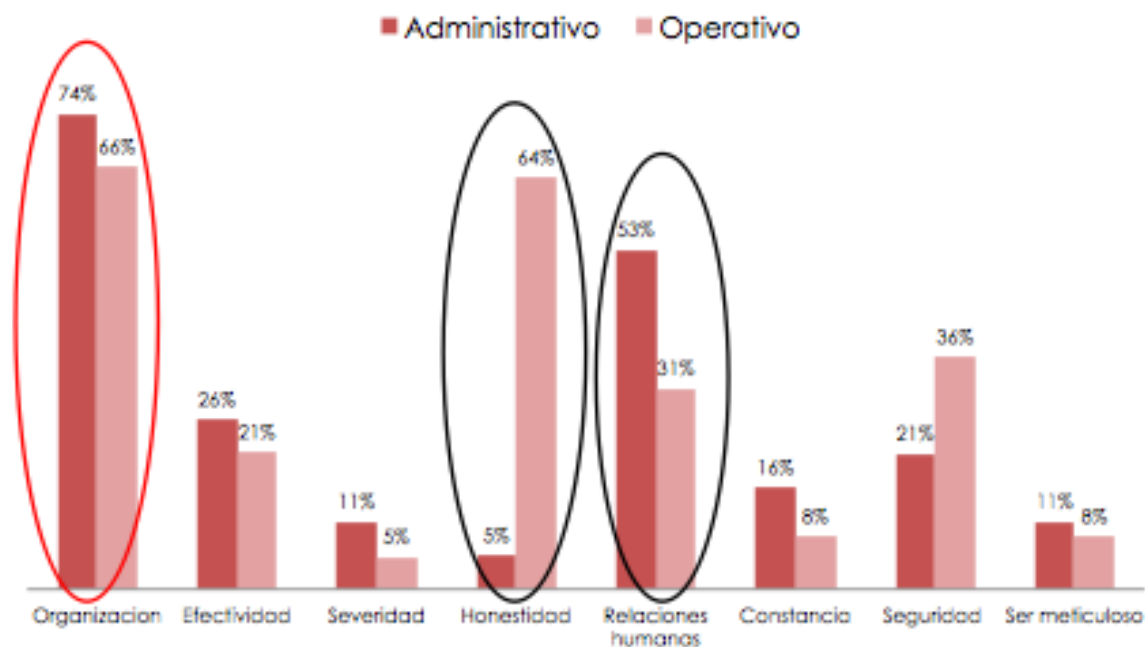


Se puede observar claramente que entre los aspectos fundamentales para el trabajo sobresalen la organización, las relaciones humanas y la honestidad. Sin embargo, LA ROCA S.A al ser una empresa de alto riesgo y de acuerdo a la percepción de la alta gerencia se debería reforzar en los colaboradores la 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.

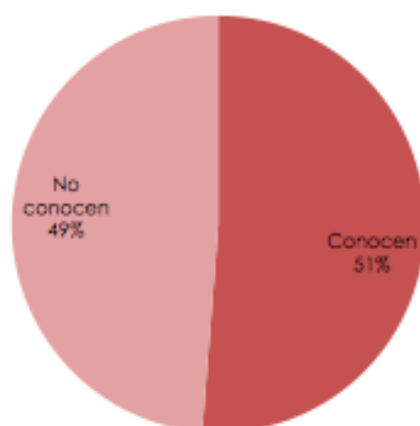
Entre áreas



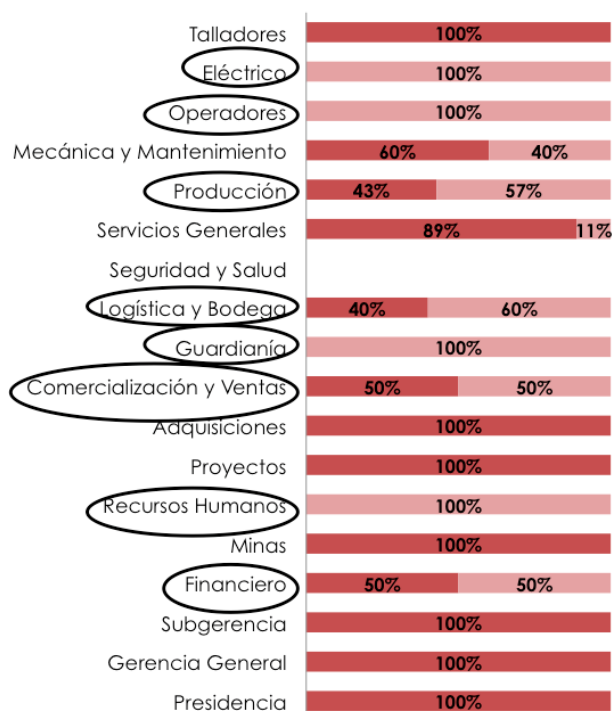
Se puede evidenciar que en ambas áreas el aspecto fundamental a mejorar es la organización. Sin embargo, para el área administrativa debe mejorarse las relaciones humanas, mientras que según los colaboradores la honestidad debería mejorarse en el área operativa.

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.

3. 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.

4. 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.

Una vez determinado el panorama organizacional de la empresa procederemos a las propuestas comunicacionales que responden a los problemas descubiertos.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROBLEMAS COMUNICACIONALES

- A nivel Identidad

La cultura organizacional de la empresa 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, ni sus rasgos físicos.

- A nivel Comunicación (Herramientas)

Existe una deficiencia de herramientas de comunicación tanto en el área administrativa como en el área operativa. No existen herramientas planificadas, estratégicas, 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 e informal.

- 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. Además la comunicación entre áreas (administrativa y operativa) es prácticamente inexistente.

- A nivel Clima Laboral

La mitad de los colaboradores deben conocer los cambios producidos en la estrategia de negocios ya que se tratan de modificaciones que afectan directamente a la cultura organizacional y al desenvolvimiento de un clima laboral funcional debido al creciente rumor.

OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer y posicionar la identidad corporativa de La Roca S.A., así como controlar y regular el flujo informativo y comunicacional, garantizando la eficacia de herramientas, canales y brindando un refuerzo positivo a todos los colaboradores.

PÚBLICO

Es importante definir el público de nuestra campaña, conocer sus diferencias para conceptualizar la forma de que el mensaje enviado sea recibido de manera clara sin distorsión

alguna de información. El siguiente mapa de públicos nos permite analizar la comunicación actual y su eficacia, además de presentar las características del importante stakeholder que representan los públicos.

PÚBLICOS INTERNOS			
Públicos	Sub-Públicos	Modo de Relación	Estrategia de Comunicación Actual
Colaboradores	Operativos	Positiva. Últimamente no ha habido mucha relación entre ellos y la gerencia, contrario a lo que sucedía anteriormente. Sin embargo, debido a una reunión social realizada últimamente, parece ser que están contentos con la administración.	Reuniones sociales periódicas para promover el contacto con los operarios.
	Administrativos	Parece ser positiva con la gerencia, no obstante es casi inexistente entre áreas (administrativa y operativa), dado a que el NSE y la naturaleza del	No existe una estrategia de comunicación preexistente se trata de una comunicación

		trabajo difieren.	directa.
--	--	-------------------	----------

TEMA DE CAMPAÑAS

Para elaborar el tema se partió de cuatro bases: (1) el core del negocio, (2) la labor de los colaboradores, (3) los requerimientos de la gerencia (es decir, brindar un refuerzo positivo a los colaboradores de manera constante, y (4) que los mensajes de las campañas sean entendibles y digeribles para todo colaborador.

- El Core del Negocio:

La Roca S.A. es una empresa procesadora de piedra natural y servicios constructivos, lo que implica que la base de su negocio es la roca como materia prima. Dicho material es el más noble que hay, tiene una garantía de por vida pues no se estropea, ni se corroe a través del tiempo, las obras realizadas con roca perduran eternamente; no necesitan de materiales químicos para ser limpiadas, solo debe utilizarse agua para su mantenimiento lo que convierte a este mineral en un elemento totalmente natural; además la roca es un conductor de energía, permitiendo que las personas descarguemos nuestro humor en ella, lo que la convierte en un material saludable. Dado a sus extraordinarias características y a que este material es el corazón mismo del negocio, es sobre este que se basa el concepto escogido para las campañas subsiguientes.

- La labor de los colaboradores:

Cundo analizamos a la fuerza laboral de La Roca S.A.: personas que manipulan una de las materias primas más difíciles, convirtiéndola en elementos arquitectónicos artísticos; personas que realizan un trabajo pesado todos los días con la misma fuerza y dedicación; personas que viajan aproximadamente 2 horas al día para llegar a su lugar de trabajo. Es por esto que el tema de las campañas se lo ha denominado “SÓLO UN SUPERHÉROE PUEDE”.

- El Refuerzo positivo:

Al pensar en las características del material del negocio: noble, indestructible, natural, y que beneficia a las personas, no se puede evitar pensar en un *superhéroe*. El pensamiento se extiende cuando conocemos los esfuerzos de los colaboradores de La Roca S.A. y se consolida al tener en cuenta el refuerzo positivo que esto implica.

- Mensajes claros y digeribles para todos:

Asimismo, al utilizar este concepto como tema central estamos atacando un problema fundamental que dificulta la comunicación de cualquiera de los problemas: el área operativa no consta con el mismo nivel educativo que el área administrativa. Esto implica que la información debe ser simplificada al máximo para los operarios, sin llegar a ser demasiado simple para que los administrativos no pierdan el interés. La solución es que al utilizar este tema estamos trabajando con una noción familiar para ambas áreas, y nos aseguramos de que hablen el mismo idioma. El mensaje es, entonces, recibido de manera clara y comprensible para ambos.

CAMPAÑAS

Las campañas expuestas a continuación poseen tres fases importantes que transmitirán el mensaje deseado de la manera más clara. La primera es la fase expectativa cuyo objetivo es despertar curiosidad e interés sobre el tema de parte de los colaboradores. La segunda es la fase informativa, que hemos dividido en una actividad de información y una de involucramiento, para asegurar la recepción del mensaje. Finalmente, la fase de recordación permitirá posicionar nuestro mensaje en los colaboradores. Las actividades y herramientas utilizadas en cada campaña pueden ser disminuidas en ciertas ocasiones, sin embargo aquí se presentan las fases lo más completas posibles para dar un abanico de elecciones. Por otra parte, las piezas gráficas y sus aplicaciones se encuentran adjuntas en el CD (ANEXO 7).

1. Sólo un superhéroe tiene una identidad secreta (identidad corporativa)

Objetivos específicos

- Definir y dar a conocer de manera concreta, eficaz y estratégica los rasgos culturales y los rasgos físicos de la organización.
- Posicionar en un 90% la cultura organizacional de la empresa en su público interno con el fin de alinear los objetivos empresariales con los objetivos de los colaboradores.

1.1 FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

Para dar a conocer de manera concreta, eficaz y estratégica los rasgos culturales de la organización, lo que se intenta, en primer lugar, es generar cercanía entre la empresa y los colaboradores. Con esto en mente, la campaña vinculará a los colaboradores con tres

superhéroes, brindándoles un reforzamiento positivo, reconociendo su trabajo, e incentivando su espíritu de pertenecía a la empresa. De esta manera, los superhéroes representarán la cultura corporativa de la organización y alentarán atributos que se busca reforzar en los colaboradores.

En esta primera fase el mensaje debe generar curiosidad para fomentar el interés sobre el tema y ser interactivo para involucrar a los colaboradores y llamar su atención. De igual manera de ser amigable tanto para administrativos como para operarios.

En cuanto a los rasgos físicos de la empresa, estos deben darse a conocer a través de la utilización del logo y colores corporativos en la gráfica de la campaña, al igual que su utilización en la señalética de la empresa.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	Los trabajadores de La Roca tienen una identidad secreta...	Colocar un poster en una zona estratégica para los operarios de La Roca S.A. con el mensaje de la campaña, bajo la misma, se irán pintando progresivamente la gráfica de los superhéroes

			<p>(esténcils). Esta develación se hará a la par de la actividad del área administrativa.</p>
<p>Administrativos</p>			<ol style="list-style-type: none"> 1) Enviar pequeños mensajes a las oficinas de la Roca S.A. con el mensaje: “Los trabajadores de La Roca tienen una identidad secreta...” 2) En la sala de juntas se designará 3 espacios sobre la pared donde se vayan armando a los superhéroes.

1.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

Para informar acerca de la cultura organizacional buscamos que los colaboradores se reconozcan a ellos mismos en la identidad de la organización. Por lo que se asociará a la misión, visión y valores de la empresa con la misión, visión y valores de los superhéroes; incentivando el conocer su cultura corporativa y el reconocerla como propia. Además se

inducirá a cada colaborador sobre cuál es la utilidad de estar al tanto de la misión, la visión y los valores de su empresa. Así, les será fácil su recordación.

Para esta segunda etapa se develará a los superhéroes y se involucrará a los colaboradores a través de una actividad.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	<p>Parecen trabajadores como cualquier otro.</p> <p>Pero en realidad son superhéroes en su trabajo.</p>	<p>1) Poster en una zona estratégica para los operarios de La Roca S.A. con el mensaje: “Son superhéroes en su trabajo.”</p> <p>2) Colocar stickers en los escritorios de las oficinas de con el mensaje: “Parecen trabajadores como cualquier otro. Pero en realidad son superhéroes en su trabajo”; y “La misión del superhéroe”, “La visión del superhéroe” y “Los valores del superhéroe”.</p> <p>3) Reunión FLASH: se trata de</p>
Administrativos			

			reuniones en cadena. Las direcciones para elaborar estas reuniones se encuentran explicadas a continuación ¹ . En las reuniones se les repartirá un folleto con la misión, visión, valores y su funcionalidad.
--	--	--	---

¹ Actividad REUNIÓN FLASH (reuniones en cadena):

Esta actividad se asemeja a un árbol de comunicaciones y consiste en que cada jefe de departamento o jefe inmediato debe compartir a su equipo de trabajo directo una información específica (en este caso se informará por qué son importantes y para qué son útiles la misión, visión y los valores de la empresa).

Se aconseja que el grupo al que se va a inducir sea máximo de 10 personas; y que la reunión no dure más de 15 a 20 minutos. Puede tratarse de una reunión informal pero los nombres de las personas asistentes deben ser registrados para constatar que todos los colaboradores han recibido la información.

A cada persona que efectúe y reciba esta rápida capacitación se le debe entregar un folleto que contenga la información que acaban de recibir (en el caso de los operarios se les entregará un termo). Se les facilita este documento o producto informativo para que, si se trata del jefe de alguna área en particular, pueda replicar la breve capacitación; o para que sirva de recordatorio para otros colaboradores.

El temario de esta reunión en cadena consistirá en:

- Cuáles son los valores del superhéroe, la misión del superhéroe y la visión del superhéroe.
- De dónde nacen los valores del superhéroe, la misión del superhéroe y la visión del superhéroe.
- Los valores del superhéroe sirven para la toma de decisiones en todo momento. Cuando necesitamos tomar una decisión y tenemos dudas sobre qué camino tomar volvemos a estos valores.
- La misión del superhéroe y la visión del superhéroe sirven para orientar y coordinar nuestro trabajo entre todos los departamentos. Cuando todos trabajamos por lo mismo las metas se cumplen.

1.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

Para generar recordación debemos lograr que la identidad corporativa de la empresa esté siempre al alcance de los colaboradores, por lo que en esta fase se busca hacer parte a la misión y visión de la empresa del espacio mismo de la empresa.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
---------	-----------------	---------	--------

Operarios	Amistoso/informal	Que tu súper-identidad, sea la identidad de tu empresa.	1) Carnets de identidad (como collares) que contengan: nombre, foto, misión, visión, valores, y el mensaje “mi súper-identidad es la identidad de mi empresa”.
Administrativos			

campaña se ha enfocado en rasgos culturales ya que los rasgos físicos de la empresa deben ser posicionados creando un manual de identidad visual y brandeando el espacio de la organización a través de (señaléticas, papelería, etc.). Con este fin se ha elaborado un lineamiento para el manual de identidad visual (ANEXO 1) donde se encuentra una propuesta de diseño y de los rasgos relevantes de la identidad de la empresa. Estos puntos también servirán para la elaboración del respectivo manual.

2. Solo un superhéroe tiene súper-poderes (herramientas de comunicación)

Objetivos específicos

- Incentivar el uso de herramientas de comunicación (tradicionales y alternativas) eficaces, planificadas y estratégicas que permitan controlar y regular el flujo de información.
- Disminuir la comunicación informal en un 40%.

2.1. FASE EXPECTATIVA

Estrategia

Las herramientas de comunicación son medios a través de los cuales los colaboradores se comunican, el hecho de que en La Roca S.A. la comunicación sea transmitida solamente de manera directa y a través del rumor es el resultado de la inexistencia de dichas herramientas. La empresa se encuentra realizando reformas con respecto a este tema y nuevas herramientas están por implementarse. Lo que nosotros buscamos es fomentar su utilización una vez la empresa las haya implementado.

En esta fase de la campaña avivaremos el interés y la curiosidad por los elementos que son herramientas de comunicación (las carteleras, la televisión del comedor, el buzón), o lugares mediante los cuales estas herramientas se llevarán a cabo (salas de reuniones, comedor). Con este fin relacionaremos a las herramientas con un súper-poder. Los súper-poderes deben utilizarse para que el superhéroe cumpla sus objetivos.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	¡Un superhéroe necesita súper-	En los elementos que son herramientas de comunicación (las

Administrativos		poderes!	carteleras, la televisión del comedor, los buzones), o lugares mediante los cuales estas herramientas se llevarán a cabo (puertas de salas de reuniones, comedor), colocar señaléticas con el mensaje de esta fase.
-----------------	--	----------	---

2.2. FASE INFORMATIVA

Estrategia

La fase informativa debe fomentar el conocimiento y el uso de estas herramientas. Siguiendo la línea de la fase expectativa, utilizaremos los elementos que son herramientas de comunicación (las carteleras, la televisión del comedor, el buzón), y los lugares mediante los cuales estas herramientas se llevarán a cabo (por ejemplo salas de reuniones y comedor, en el caso de las reuniones programadas) para informar acerca del uso y utilidad de las herramientas de comunicación. Asimismo, esta fase busca que los empleados interactúen con las herramientas para que el proceso de familiarización con las mismas sea más didáctico.

Las herramientas de comunicación que se implementarán son las presentadas a continuación. Dichas herramientas se han subdivido en tres grupos, cada uno representa un súper-poder. El objetivo de esto es que los colaboradores aprendan sobre las herramientas de comunicación con un mensaje simple y familiar que les permita utilizarlas a futuro. Las herramientas son:

Rayos-X

- Carteleras
- Boletines Multimedia
- Informes de actividades semanales (folletos)

Se les llama Rayos-X pues implica que los colaboradores lean o vean la información que se les otorga.

Híper-velocidad

- Reuniones de medio día
- Buzón de sugerencias

Se los llama híper-velocidad pues se trata de que los colaboradores otorguen retroalimentación y sean escuchados y atendidos de la manera más veloz.

Súper-visión

- Desayunos
- Reuniones de jefatura
- Grupos primarios
- Eventos de premiación y recreación para los trabajadores

Se trata de reuniones que permiten supervisar los avances de la empresa y la satisfacción de los colaboradores. Estas reuniones no se hacen seguido por ende no entran en la categoría de híper-velocidad.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	Rayos-X Súper-visión Híper-velocidad	<p>1) Colocar junto con las señaléticas de la fase expectativa, nuevas señaléticas que contengan la palabra: rayos-x, híper-velocidad o súper-visión, y la explicación qué herramienta es y para qué sirve. Las carteleras se llenan para esta fase.</p> <p>2) Actividad CAZA DE SÚPER PODERES: Se trata de una yincana que deberán realizar todos los trabajadores de La Roca S.A. (ver descripción a continuación²).</p>
Administrativos			

² Actividad CAZA DE SÚPER-PODERES:

La yincana consistirá en una serie de preguntas y pistas ubicadas en las salas de reuniones y en los lugares donde se encuentran las herramientas de comunicación. La actividad comienza en un lugar definido donde la persona que dirige la yincana hace una pregunta, al responder la

pregunta los colaboradores tienen derecho a una pista que les indicará a qué lugar deben seguir para conseguir una segunda pista y así sucesivamente hasta completar el circuito. El grupo ganador será el grupo que terminó la yincana en el menor tiempo posible.

La idea es que cada pregunta tenga que ver con una herramienta de comunicación y de esta manera los colaboradores aprendan sobre las mismas, las preguntas pueden ser algunas como: “¿para qué es útil?”, “¿cómo se llama?”, “¿qué información contiene?”, etc.

Los participantes serán en total 19 grupos de 5 personas cada uno y concursarán a lo largo de 10 días, es decir que dos grupos por día realizarán esta actividad, uno en la mañana y otro en la tarde. Se debe informar acerca de la yincana con una o dos semanas de anticipación para que los colaboradores puedan ir familiarizándose con las herramientas. El premio será ser el primer grupo invitado al desayuno bimensual.

2.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

El objetivo de la fase de recordación es convertir el uso de las herramientas de comunicación en un comportamiento de todos los colaboradores de la empresa. Con esto en mente, nos centramos en que las reuniones, la lectura de carteleras, la atención a boletines, entre otras se transformen en hábitos corporativos. Lo que se requiere, entonces, es un recordatorio constante de que deben utilizarse estas herramientas.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	¡Explota tus súper-poderes!	<p>1) Obsequiar calendarios personalizados que contengan información sobre: cuándo se realizarán reuniones y desayunos, cuándo se enviarán nuevos boletines, cuándo se actualizarán las carteleras, etc. Cada información invitará a los colaboradores a acercarse y utilizar las herramientas propuestas.</p> <p>2) El calendario se irá posteando según el mes en el comedor. Dicho calendario será en forma de pizarra y servirá para todos los meses.</p>
Administrativos			

Esta campaña está dirigida a que los colaboradores usen las herramientas de comunicación, sin embargo, para asegurar su continuidad, el contenido de las mismas debe ser

manejado de manera eficiente, en el ANEXO 2 encontraremos guías que permitirán el manejo correcto de las herramientas.

3. Solo un superhéroe vence súper-villanos (Comunicación Canales)

Objetivos específicos:

- Aumentar en la comunicación vertical ascendente a un 70%.
- Aumentar la comunicación horizontal a un 60%.

3.1. FASE EXPECTATIVA

Estrategia

Para la creación de canales de comunicación funcionales y eficaces, debe trabajarse dos aspectos fundamentales: (1) la integración entre los colaboradores, y (2) el generar un ambiente propicio para que la comunicación pueda efectuarse de manera adecuada. Sin estos dos factores los canales de comunicación se ven bloqueados. Para trabajar el segundo aspecto combatiremos súper-villanos clave como lo son: el miedo (a comunicarse con jefes o superiores inmediatos), el chisme (ya que distorsiona la información) y la indiferencia (en conocer a los colaboradores de otras áreas). Estos tres factores influyen de manera negativa en el ambiente laboral lo que impide una comunicación fluida y eficiente.

En esta fase de la campaña presentaremos a los tres villanos sin detallar por qué perjudican a la empresa, ni cómo vencerlos. El objetivo es que los colaboradores despierten interés por conocer más acerca de ellos.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal		Ubicar 3 porfiados (inflables estilo punching ball) en lugares estratégicos de la organización. Los inflables representarán cada uno a los tres súper-villanos: el miedo, el chisme y la indiferencia. El mensaje final que destacará en el inflable es la imagen del villano y su nombre.
Administrativos			

3.2. FASE INFORMATIVA

Estrategia

En esta fase informaremos a los colaboradores acerca de cada villano, explicando los beneficios de vencerlos. El que los colaboradores comprendan en qué les favorece el tener una buena comunicación con otras áreas y con sus jefes permitirá que los canales sean eficientes. Además, en esta etapa se trabajará la integración entre departamentos, ya que para incentivar la comunicación entre áreas debe existir integración. Con este fin buscamos espacios de cotidianidad para transmitir el mensaje de manera coloquial sin dejar e incentivar la integración de los colaboradores. Al combinar una actividad con la información recibida

durante esta fase trabajamos integralmente para mejorar y optimizar los canales de comunicación.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	Vence súper-villanos	<p>1) Stickers para el suelo que personifiquen a los villanos como si serían pisoteados y con los mensajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vence la indiferencia, ¡la indiferencia es el peor enemigo del compañerismo! ¡Interésate por conocer a las personas con las que trabajas! • Vence el chisme, no creas en lo primero que oyes, si tienes una información que desees aclarar ¡anda a la fuente!
Administrativos			

			<ul style="list-style-type: none"> • Vence el miedo, ¡habla con tu jefe sobre tus preocupaciones! Él te estará esperando. <p>2) Torneo VENCE A LA INDIFERENCIA: torneo de cuarenta interdepartamental (ver explicación a continuación³).</p>
--	--	--	--

³ Torneo VENCE LA INDIFERENCIA:

Realizaremos un torneo de cuarenta, un juego que la mayoría de colaboradores conoce. Se debe intentar que las parejas sean dos personas de áreas distintas, de esta manera tendrán la oportunidad de compartir y conocerse. La particularidad de estos partidos será que cada pareja pertenecerá a uno de los tres grupos (representado por un superhéroe).

Cada grupo cuenta con aproximadamente 15 parejas. El pertenecer a un grupo más grande permite que aunque otras parejas hayan sido descalificadas, los compañeros sigan alentándose unos a otros, afianzando su integración.

La premiación final se hará a los 30 integrantes del grupo, el premio será un juego de naipes personalizado.

3.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

El objetivo de la fase de recordación es que los colaboradores no deben olvidar los tres puntos negativos que no permiten que los canales de comunicación sean eficaces. Para esto se ha buscado un objeto que puedan llevarlo siempre consigo.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Operarios	Amistoso/informal	Yo venzo el miedo, el chisme y la indiferencia.	Repartir pulseras con el mensaje de esta fase que les permita recordar que deben luchar contra la los súper-villanos.
Administrativos			

4. Gracias superhéroe (clima laboral)

Objetivos específicos

- Generar un 100% de awarness en la alta gerencia con respecto a la importancia de las relaciones humanas.
- Aumentar a un 80% la percepción en los colaboradores de que la alta gerencia se preocupa por las relaciones humanas.

4.1. FASE EXPECTATIVA

Estrategia

La campaña estará dirigida, prioritariamente, a que la cabeza de La Roca S.A. considere importante y se interese en promover el tema de las relaciones humanas. El objetivo es que de ella surjan constantemente nuevas ideas para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa. Esta campaña contará, entonces, con tres públicos importantes: alta gerencia, operarios y administrativos. El trabajar con la alta gerencia es también sentar un ejemplo en los otros jefes de área, que a su vez darán el ejemplo a su equipo de trabajo.

Además se trabajará en espacios, brindados por la empresa, que permitan fomentar el compañerismo en La Roca S.A., de esa manera los colaboradores sentirán el interés que la alta gerencia tiene por fomentar las relaciones humanas.

En esta primera fase se intenta que la alta gerencia reciba un mensaje que motive a su interés por su acercamiento a sus colaboradores.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Administrativo y Operativo	Amistoso/Formal	Gracias Superhéroe	Cuenta regresiva para el día del evento GRACIAS SUPERHÉROE (explicado en el apartado Fase Informativa). La cuenta

			<p>regresiva empezará a los 10 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para operarios esta cuenta regresiva se ubicara en el comedor. • Para administrativos se les enviará mails a los: <ul style="list-style-type: none"> • 10 días • 5 días • 3 días (junto con la invitación)
Alta gerencia		<p>Tus superhéroes no fueron picados por arañas radioactivas, o vinieron en un asteroide para salvar el mundo. ¡Ellos son superhéroes porque trabajan con dedicación, empeño y responsabilidad para que La Roca prospere!</p>	<p>Enviar una tarjeta con el mensaje de esta fase a las 3 cabezas de la organización, y con un mapa de la empresa.</p>

4.2. FASE INFORMATIVA

Estrategia

Se busca informar a la alta gerencia acerca de los beneficios de tener un acercamiento mayor con sus colaboradores y se los involucra a tenerlo. En cuanto a los colaboradores se busca darles un espacio de socialización y de reconocimiento a su trabajo que les indique que la gerencia se preocupa por las relaciones humanas.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Administrativo y Operativo	Amistoso/Formal	Gracias Superhéroe	Realización del evento GRACIAS SUPERHÉROE con dos enfoques fundamentales: 1) Premiación al Mejor Superhéroe 2) Homenaje a todos los colaboradores
Alta gerencia			Invitación para la Actividad TOUR DE LOS SUPERHÉROES ⁴ (explicación a continuación).

⁴ Actividad TOUR DE SUPERHÉROES:

El tour consiste en que la alta gerencia visite todos los departamentos de la empresa uno por uno, cada vez que visite un departamento debe marcarlo en el mapa entregado en la fase expectativa. El objetivo de la visita es que las cabezas de la compañía saluden y agradezcan personalmente a los trabajadores por su trabajo realizado en la empresa.

Las fechas y horarios de este tour se acomodaran al horario de la alta gerencia, y puede hacerse en varios días, cada día visitando un departamento diferente. El tour se hará acompañados por una colaboradora de RR.HH. que conoce los nombres de los 99 colaboradores. Ella les irá indicando de manera discreta el nombre y si lo considera necesario algún dato de interés sobre la persona. Así, cada vez que brinden un agradecimiento lo harán por el nombre y sabrán más de la persona a quien saludaron.

4.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

Para generar recordación el evento se organizará periódicamente cada año y la expectativa del evento será lo que recuerde a los colaboradores que la alta gerencia está trabajando en un evento para ellos. En cuanto a la recordación para la alta gerencia consistirá en ir conociendo más a sus colaboradores para fomentar el interés por las relaciones humanas.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Administrativo	Amistoso/Formal	Gracias	Expectativa para el evento el año

y Operativo		Superhéroe	siguiente.
Alta gerencia			Enviar pequeños perfiles sobre sus colaboradores a lo largo del año.

EVALUACIÓN DE CAMPAÑAS

Las evaluaciones de las cuatro campañas se harán a través de encuestas realizadas dos semanas después de acabada las mismas. De esta manera podremos medir el nivel de recordación. La participación en esta actividad es totalmente anónima y confidencial de parte de los colaboradores. Las preguntas de las encuestas serán las observadas en el ANEXO 3.

CRONOGRAMA

El cronograma presentado a continuación es aplicable para cualquier momento del año y muestra los días necesarios para la aplicación de cada fase de las campañas. Se recomienda que entre cada campaña existan de una a dos semanas de descanso, y que la última campaña coincida con el evento de Navidad.

SÓLO UN SUPERHÉROE TIENE UNA IDENTIDAD SECRETA	FASE EXPECTATIVA	9 días
	FASE INFORMATIVA	12 días
	FASE DE RECORDACIÓN	2 días
SÓLO UN SUPERHÉROE TIENE SUPER-PODERES	FASE EXPECTATIVA	6 días
	FASE INFORMATIVA	18 días

	FASE DE RECORDACIÓN	3 días
SOLO UN SUPERHÉROE VENCE SÚPER-VILLANOS	FASE EXPECTATIVA	9 días
	FASE INFORMATIVA	12 días
	FASE DE RECORDACIÓN	2 días
GRACIAS SUPERHÉROE	FASE EXPECTATIVA	10 días
	FASE INFORMATIVA	6 días
	FASE DE RECORDACIÓN	indefinido

PRESUPUESTO

El presupuesto expuesto a continuación es exacto y detallado por campaña.

ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SÓLO UN SUPERHÉROE TIENE UNA IDENTIDAD SECRETA	Calcomanías grandes	3	10	30
	Mensajes	4	0.5	2
	Posters	5	1.7	8.5

	Cartón	1	6	6	
	Taype negro	1	1.5	1.5	
	Stickers	14	1	14	
	Folletos	100	2	200	
	Carnets de identidad	99	2	198	total: 460
SOLO UN SUPERHÉROE TIENE SUPER-PODERES	Señalética	17	3	51	
	Señalética	17	3	51	
	Calendarios	99	4	396	
	Calendario/pizarra	1	4	4	total: 502
SOLO UN SUPERHÉROE VENCE SÚPER-VILLANOS	Porfiados	3	3.54	10.62	
	Caras super villanos	2	3	6	
	Stickers de suelo	6	7	42	
	Naipes	10	1.5	15	
	Naipes personalizados	30	2	60	
	Pulseras	100	0.2	20	total: 153.62
GRACIAS	Afiche	1	2	2	

SUPERHÉROE	Tarjetas	5	1	5	total: 507
	Evento	600	1	500	

TOTAL 1622.62

PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

En el caso del plan de comunicación global se ha extendido la investigación para el análisis de públicos externos, a continuación presentamos análisis y propuesta comunicacional.

ANÁLISIS

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es cualitativo. Se realizará un análisis de los *stakeholders* o *públicos* de la empresa, el mismo que determinará 5 problemas comunicacionales centrales. A la par, ejecutaremos entrevistas a profundidad con el gerente general de la empresa y con el jefe de marketing.

A continuación presentaremos los lineamientos por medio de los cuales se realizaron las entrevistas, o los puntos importantes que se trataron:

- Core del negocio.
- Iniciativas en cuanto a la comunicación de la empresa.
- Expectativas en cuanto a la comunicación de la empresa.
- Cuál es el objetivo de la comunicación.
- Públicos con los cuales se ha trabajado hasta el momento.

ANÁLISIS DE PÚBLICOS EXTERNOS

Es importante definir el público de nuestra campaña, conocer sus diferencias para conceptualizar la forma en que el mensaje enviado sea recibido de manera clara sin distorsión alguna de información. El siguiente mapa de públicos nos permite analizar la comunicación actual y su eficacia, además de presentar las características de los stakeholder de la organización.

PÚBLICOS EXTERNOS		
Públicos	Sub-Públicos	Modo de Relación
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.
	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 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.

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.
	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, extendiendo una buena relación y reputación con los mismos. Por su parte, las Cámaras de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca, y la 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.
	Cámara de Minería del	

	Ecuador	
	APIVE (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador).	
	Cámara de la Construcción de Quito, Guayaquil y Cuenca.	
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.
	Televisión	
	Prensa	
	Revistas	
	Medios Web	
Gobierno	Vicepresidencia (programas), Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, y Ministerio Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad	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.
	Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, y Ministerio de Salud Pública	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 trabajar en construir una relación positiva. Sin embargo, actualmente, la relación o contacto es inexistente.

	Ministerio de Industrias y Productividad y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	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.
Sociedad Civil	Comunidades aledañas al sector de producción	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.
	Policía Nacional	Positiva ya que prestan sus instalaciones para entrenamiento canino, colaborando con esta organización.

ENTREVISTAS

Se realizaron dos entrevistas, la primera al Gerente General de la Roca S.A, (el día 25 marzo de 2013), la segunda a la subgerente de La Roca S.A (el día 17 de abril de 2013). Se ha dividido la presentación de la información recolectada en el siguiente cuadro según los lineamientos por medio de los cuales se realizaron las entrevistas:

Punto tratado	Apreciaciones
Core del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con los clientes. • Responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad en las obras. • Innovación en procesos y tecnología. • Procesadores de roca para producto ornamental. • Brindan servicios constructivos.
Iniciativas en cuanto a la comunicación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • No han existido iniciativas. • Se contrato recientemente a un encargado de marketing. • Se ha empezado a gestionar un plan pero sin claridad o experiencia en comunicación, únicamente dentro de una perspectiva de marketing.
Expectativas en cuanto a la comunicación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar lo que la empresa es y hace para posicionarse en el mercado y generar awarness. • No quieren aumentar las ventas porque su producción está copada para todo el año. El problema es clientela.
Cuál es el objetivo de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse, no aumentar las ventas.
Públicos con los cuales se ha trabajado hasta el momento.	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente clientes con esfuerzos no organizados. • No hay conocimiento que los otros públicos también son importantes.

PROBLEMAS COMUNICACIONES

- PROBLEMA 1: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

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.

- PROBLEMA 2: COMUNIDADES ALEDAÑAS AL SECTOR DE PRODUCCIÓN

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.

- PROBLEMA 3: CLIENTES (GRUPO OBJETIVO)

No existe un posicionamiento de La Roca S.A.

- PROBLEMA 4: PROVEEDORES

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.

- PROBLEMA 5: INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

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 GENERAL

Dar a conocer y posicionar la identidad corporativa de La Roca S.A., formando las bases para una reputación óptima.

TEMA DE CAMPAÑAS

El tema del plan de comunicación externo se centró en tres aspectos principales: (1) el core del negocio, (2) el factor diferenciador de la empresa, o su USP, y (3) los requerimientos de la gerencia (es decir, darse a conocer como empresa, no generar más ventas). Considerando estos tres puntos se ha determinado el *ARTE* como tema central de las campañas subsiguientes. A continuación presentamos la justificación:

- El Core del Negocio:

La Roca S.A. es una empresa procesadora de piedra natural y servicios constructivos, lo que implica que la base de su negocio es la roca como materia prima. La roca es el material más noble que hay, tiene una garantía de por vida pues no se estropea, ni se corroe a través del tiempo, las estructuras realizadas con roca perduran eternamente y muchas de las obras de arte más importantes se han realizado con este material.

- El factor diferenciador de la empresa o su USP (Unique Sell Proposition):

El factor diferenciador de la empresa o su USP (Unique Sell Proposition) es la identidad que otorgan a sus obras, no se trata solo de vendedores sino de asesores, no solo de constructores sino de artistas que trabajan la piedra.

- Los requerimientos de la gerencia:

Tras las diferentes entrevistas con el Gerente General de La Roca S.A. hemos determinado, junto a la alta gerencia, que la empresa lo que necesita es darse a conocer y posicionarse, no gestionar una campaña para aumentar las ventas dado a que su producción

está copada cada año. Por esto es que la empresa quiere destinar estas campañas para presentar un concepto, no un producto.

CAMPAÑAS

Las campañas expuestas a continuación poseen tres fases importantes que transmitirán el mensaje deseado de la manera más clara. La primera es la fase expectativa cuyo objetivo es despertar curiosidad e interés sobre el tema de parte de los colaboradores. La segunda es la fase informativa que debe asegurar la recepción del mensaje. Finalmente, la fase de recordación permitirá posicionar nuestro mensaje en los colaboradores. Las actividades y herramientas utilizadas en cada campaña pueden ser disminuidas en ciertas ocasiones, sin embargo aquí se presentan las fases lo más completas posibles para dar un abanico de elecciones. Por otra parte, las piezas gráficas y sus aplicaciones se encuentran adjuntas en el CD (ANEXO 7).

1. Descubre la roca (Clientes)

Objetivo específico:

Dar a conocer la empresa de manera a posicionar a La Roca S.A. entre su grupo objetivo como una empresa procesadora de roca y servicios constructivos que se preocupa por la calidad e identidad de sus obras.

1.1. FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

El producto que ofrece La Roca S.A. no es un bien de consumo masivo sino un bien de comparación y especialidad lo que implica que el cliente es quien busca el producto y el

adquirirlo debe pasar por un proceso de selección. Por este motivo los clientes potenciales de La Roca S.A. están segmentados en personas y/o entidades que necesitan contratar este tipo de servicio constructivo. Por lo tanto, lo primero que debemos tomar en cuenta es dónde ubicamos a dicho target e identificar claramente las zonas estratégicas donde encontramos a nuestro grupo objetivo. Para la fase expectativa podemos llegar a él por medio de ferias de construcción, vivienda o proyectos. Asimismo, debemos considerar a clientes actuales o pasados, por lo que es importante el levantar una base de datos que nos permita trabajar en el CRM de la empresa. Una vez identificada la plaza de promoción lo que se busca es despertar la curiosidad en el grupo objetivo para que conozca más acerca de La Roca y se interese por su trabajo. Trabajaremos, entonces, en la activación de los medios digitales de La Roca S.A. que permitirán al grupo objetivo conocer la empresa.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Cientes potenciales	Formal/amistoso	¡Descubre Arte!	BTL en ferias de construcción, vivienda o temas afines. El BTL consiste en una persona disfrazada de estatua repartiendo flyers con el mensaje “¡Descubre Arte!” un código QR, la página web y el fan page de facebook.
Cientes actuales y pasados			Mailing a la base de datos con el mensaje “¡Descubre Arte!” un código QR, la página web y el fan page de facebook.

1.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

En el caso de la fase informativa, podemos llegar a nuestros potenciales clientes por medio de revistas especializadas en temas de construcción, medios digitales o reportajes, entrevistas o artículos en medios tradicionales. Asimismo, utilizaremos el mailing y llamadas para llegar a clientes actuales o pasados, utilizando una estrategia diferente, ya que no solo se trata de dar a conocer la empresa, sino construir una relación entre ambos para generar un boca a boca positivo.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Clientes potenciales	Formal/amistoso	Somos identidad, innovación, responsabilidad y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> • Página web y Fan page de Facebook • Free press y Publireportajes en medios tradicionales y revistas especializadas. Los temas de interés para medios tradicionales pueden ser: trabajo con la comunidad, innovaciones en el área. (Para realizar esto encontramos en el ANEXO 4 y ANEXO 5, una guía de cómo debe efectuarse el acercamiento con los medios y un formato para redacción de boletines. Además, en el CD (ANEXO 7)

			se facilita una base de medios de comunicación elaborada para la empresa La Roca S.A.)
Cientes actuales y pasados			<ul style="list-style-type: none"> • Página web y Fan page de Facebook. • Mailing con información relevante sobre las industrias a las que pertenecen los clientes o temas de su interés.

1.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

En la fase de recordación buscamos consolidar el posicionamiento de La Roca S.A. en la mente de los clientes por lo que se utilizará revistas especializadas en temas de construcción y vivienda, o ediciones especiales de medios tradicionales que tengan que ver con dichos temas.

Asimismo el mensaje que se transmitirá será anclado en el valor de la identidad.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Cientes potenciales	Formal/amistoso	Los grandes Artistas están en La Roca	Pautaje en revistas.
Cientes actuales y pasados			Llamadas de seguimiento y avances sobre sus obras.

FUENTE DE MEDICIÓN

- a) Clipping. se trata de un seguimiento de las apariciones de la empresa en medios. A estas apariciones se las llama impactos y se los divide en positivos o negativos.
- b) Tiraje y nivel de lectoría de revistas y medios pautados. Debemos saber cuál es el alcance de los medios donde hemos generado impactos. De esa manera medimos la recordación que la información emitida genera.
- c) La herramienta Google Analytics permite medir el alcance y eficiencia de nuestra página web.
- d) La función *Manager* o *Administrador* de las fanpages de Facebook permiten medir el alcance de la página.
- e) Extensión de base de datos, es decir el número de personas que recibirán mailing y llamadas.

2. Inspirando vidas (Comunidad)

Objetivo específico

Establecer una campaña de Responsabilidad Social que involucre a la empresa con la comunidad, beneficiando a sus áreas de impacto.

2.1. FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

Lo que buscamos es implementar proyectos de desarrollo personal y comunitario, sustentable y participativo, en la zona de impacto de La Roca S.A. a través de programas de formación integral y capacitación técnica.

Como fase expectativa se busca despertar el interés de jóvenes para inscribirse en dichos programas. Para esto trabajaremos en las escuelas de nuestras áreas de impacto.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Comunidad	Amistoso/Informal	¿Qué te gustaría ser?	En las clases de 5to y 6to curso las profesoras pedirán que los alumnos respondan en un papel la pregunta ¿Qué te gustaría ser? (profesionalmente hablando) Posteriormente se les entregará un pin con su respuesta y la invitación a una charla donde se les explicará la fase informativa.

2.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

Realizaremos una alianza estratégica con FUDELA (Fundación de las Américas para el Desarrollo), una organización sin fines de lucro dedicada a la ejecución de programas de desarrollo social en comunidades de riesgo y vulnerabilidad. Sus programas consisten en tres fases específicas: (1) valores, la cual consiste en transferir comportamientos a nivel personal, familiar y laboral, utilizando como pilares la disciplina, el trabajo en equipo, el respeto, el

autodesarrollo, la comunicación y el enfoque a resultados; (2) capacitaciones técnicas en una carrera ocupacional; y (3) prácticas, realizadas en “empresas u organizaciones relacionadas a la especialización de su capacitación” (FUDELA, 2012). La Roca S.A. financiará los costos del programa en su área de impacto.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Comunidad	Amistoso/Informal	Cumple tus sueños	<ul style="list-style-type: none"> • Charla explicativa del programa y de inscripción al mismo, para padres y alumnos. La charla debe ser presentada por el gerente de la empresa y un miembro de FUDELA. • Ejecución de programa A GANAR (una vez al año).

2.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

La fase de recordación se la realizará con los padres de familia de todos los niveles educativos, fomentando que mantengas a sus hijos en la escuela para que puedan hacer parte del programa y superarse.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
---------	-----------------	---------	--------

Comunidad	Amistoso/Informal	Ayúdalos a cumplir sus sueños	<ul style="list-style-type: none"> • Charla explicativa a padres de familia, acerca de la importancia de que sus hijos continúen estudiando, y que así adquieran una profesión entrando al programa. • Termos con el mensaje de la campaña.
-----------	-------------------	-------------------------------	---

FUENTE DE MEDICIÓN

- a) Número de jóvenes inscritos al programa.
- b) Clipping en medios digitales y medios tradicionales.
- c) Nivel de lectoría de medios donde se hayan publicado impactos.

3. Juntos hacemos arte (Proveedores)

Objetivo específico:

Afianzar la relación entre proveedores y empresa, generando vínculos fuertes, favoreciendo la productividad de la empresa.

3.1. FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

En la fase expectativa se busca dar cierto tipo de retroalimentación a nuestros proveedores sin detallar ninguna información. La idea es que se sientan intrigados por la nueva imagen de La Roca y conozcan un poco más acerca de la organización.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Medios de Comunicación	Formal	Juntos hacemos arte	Mailing o postales de fotos de las obras realizadas y el logo de la empresa.

3.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

En la fase informativa debemos involucrar a los proveedores con la organización. Esto lo haremos a través de información relevante para sus funciones, con el fin de fomentar vínculos de productividad, optimización y una buena relación.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
---------	-----------------	---------	--------

Proveedores	Formal	¡Juntos hacemos arte! Encontremos más maneras de relacionarnos.	Se les hará llegar vía correo electrónico un documento informativo acerca de temas de interés para proveedores como: posibilidades de contrato fijo, beneficios en cuanto a números de trabajos realizados, información en cuanto a tiempo de pagos, información sobre proyectos futuros, y otras estrategias que la empresa considere pertinente.
-------------	--------	---	--

3.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

Lo que buscamos es estar presentes en el día a día de los proveedores y darles el plus de optimizar o facilitar su trabajo de manera a tener una buena relación. Considerando esto hemos considerado una herramienta útil de trabajo como recordación.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
---------	-----------------	---------	--------

Proveedores	Formal/Amistoso	Juntos hacemos Arte	Enviar un calendario pizarra a los proveedores importantes.
-------------	-----------------	------------------------	---

FUENTE DE MEDICIÓN

- a) Llamadas de seguimiento a proveedores para confirmar la recepción y lectura de la información.
- b) Seguimiento de las llamadas o contactos realizados por parte de los proveedores a la empresa tras recibir la información generada durante esta campaña.

4. Los grandes artistas están en La Roca

Para las siguientes campañas (aquellas que tratan medios de comunicación y actores de la industria) hemos unificado ciertas tácticas. Esto se debe a que la estrategia de acción debe responder a los problemas y objetivos específicos de cada stakeholder. En el caso de estos públicos, dichos problemas y objetivos son similares:

PROBLEMAS:

- Con Medios de Comunicación: es que no existe ningún tipo de relación con ellos.
- Con Actores de la Industria: es, de igual manera, que no existe ningún tipo de relación.

Como podemos observar los problemas son extremadamente similares, lo que indica que los objetivos de las dos campañas colindan, todos buscan: establecer contacto, posicionarse y gestionar una relación positiva.

ESTRATEGIA GENERAL:

Por lo tanto, el separar las estrategias puede incurrir en un gasto innecesario para La Roca S.A. e ignorar un principio de optimización de recursos. No obstante, debemos tener muy en claro que, aunque problemas y objetivos sean prácticamente idénticos, los dos públicos tienen intereses distintos sobre la empresa por lo que se ha concebido la siguiente división:

- Dado a que la fase expectativa no transmite una información, sino que busca despertar curiosidad e interés, puede utilizarse la misma táctica para los dos públicos.
- Puesto que la fase informativa busca que estos públicos conozcan y estén en contacto con la empresa, esta última se dará a conocer por medio de un evento de relanzamiento.
- Considerando que la fase de recordación debe contribuir a posicionar el mensaje, las tácticas para ambos públicos deben ser diferenciadoras.

4.1. Los grandes artistas están en la roca (actores de la industria)

Objetivo específico:

Dar a conocer la empresa de manera a posicionar a La Roca S.A. entre su grupo objetivo como una empresa procesadora de roca y servicios constructivos que se preocupa por la calidad e identidad de sus obras.

4.1.1. FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

La fase expectativa busca impulsar el establecimiento de una relación positiva entre actores de la industria y la empresa. Para esto el objetivo es involucrarlos de manera más activa en el medio y con la empresa. Para esto se les invitará de manera gratuita al evento ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA. Dicho evento es el relanzamiento de la marca La Roca S.A., no obstante se lo enfoca desde otro ángulo para captar su atención.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Medios de Comunicación	Formal	"ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA" Los grandes artistas son innovadores, los grandes artistas dan identidad a sus obras.	Invitación al evento de relanzamiento de la marca La Roca S.A. La invitación no menciona el tema de La Roca S.A. solo invita a la charla sobre la estética arquitectónica con exponentes nacionales importantes y, si es posible, un exponente internacional.

4.1.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

Dar a conocer La Roca S.A. a actores en la industria en su ámbito, de manera a establecer una relación que facilite el posicionamiento de la empresa dentro de su industria. Esto se logrará brindándoles generando awareness de la empresa.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Actores de la Industria	Formal	Los grandes artistas son innovadores, los grandes artistas dan identidad a sus obras, los grandes artistas están en La Roca S.A.	Evento ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA

4.1.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

Para generar recordación en los Actores de la Industria, la marca La Roca S.A. debe ser más frecuente en espacios estratégicos como ferias, la bienal de arquitectura, charlas o talleres impartidos por entidades del medio, etc. En las ferias debemos recordar que no estamos promocionando productos, sino a la empresa como tal, por lo que un stand no sería útil. Lo que se debe es mantener una presencia constante de manera a generar awareness. Por

ende el auspicio a estos eventos, o al más importante de ellos, permite la recordación en la industria.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Medios de Comunicación	Formal	Los grandes artistas están en La Roca S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Regalo corporativo, al finalizar el evento. El mismo se compone por: carnet-usb personalizado con fotografías institucionales de La Roca dentro (memoria fotográfica), y un cuarzo “alma de artista”. • Presencia como auspiciante en Ferias, Bienal de arquitectura, y/o charlas o talleres impartidos por entidades del medio.

FUENTE DE MEDICIÓN

- a) Encuestas simples (3 preguntas de opción múltiple) a 50 personas del medio (durante Ferias, Bienal de arquitectura, y/o charlas o talleres impartidos por entidades del medio). Las preguntas serán: (1) ¿Conoce usted LA ROCA S.A.?, (2) ¿A qué se dedica esta empresa?, y (3) ¿Usted la recomendaría o contrataría?

4.2. Los grandes artistas están en la roca (medios de comunicación)

Objetivo específico:

Establecer contacto con medios de comunicación clave para el negocio (los especializados y los de mayor impacto) con el fin de abrir canales eficientes de comunicación que permitan posicionarse a nivel general.

4.2.1. FASE EXPECTATIVA:

Estrategia

La fase expectativa busca fomentar el interés de los medios de comunicación en la empresa. Para esto se buscó un tema que llame a su atención para engancharlos a un evento informativo acerca de arquitectura. Dicho evento es el relanzamiento de la marca La Roca S.A., no obstante se lo enfoca desde otro ángulo para asegurar asistencia.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
---------	-----------------	---------	--------

Medios de Comunicación	Formal	"ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA" Los grandes artistas son innovadores, los grandes artistas dan identidad a sus obras.	Invitación al evento de relanzamiento de la marca La Roca S.A. La invitación no menciona el tema de La Roca S.A. solo invita a la charla sobre la estética arquitectónica con exponentes nacionales importantes y, si es posible, un exponente internacional.
------------------------	--------	--	---

4.2.2. FASE INFORMATIVA:

Estrategia

Dar a conocer La Roca S.A. a medios relevantes en su ámbito, de manera a establecer una relación que facilite el posicionamiento de la empresa. Esto se logrará brindándoles información noticiosa y generando interés hacia la empresa.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Medios de Comunicación	Formal	Los grandes artistas son innovadores, los grandes artistas dan identidad a sus obras, los grandes artistas están en La Roca S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Evento ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA. Evento de relanzamiento de Marca. (ANEXO 6) • Al finalizar el evento se les entregara un boletín de prensa acerca de la labor con la comunidad, junto al regalo corporativo.

4.2.3. FASE DE RECORDACIÓN

Estrategia

Para construir una relación positiva la empresa debe estar en regular contacto con los medios por lo que debe establecerse una agenda setting, a nivel interno, de la información a enviarse.

Asimismo, buscamos recordación y posicionamiento.

Táctica

Público	Tono de mensaje	Mensaje	Acción
Medios de Comunicación	Formal	Los grandes artistas están en La Roca S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Regalo corporativo, al finalizar el evento. El mismo se compone por: carnet-usb personalizado con fotografías institucionales de La Roca dentro (memoria fotográfica), y un cuarzo “alma de artista”. • Dentro de la empresa debe manejarse un cronograma que controle el envío continuo de boletines informativos, así como los temas a tratar según la época. El estar en regular contacto con los medios permite construir una relación adecuada.

FUENTE DE MEDICIÓN

- a) Clipping, se trata de un seguimiento de las apariciones en medios. A estas apariciones se las llama impactos y se los divide en positivos o negativos. Esta separación permite saber en qué medios tenemos una recepción positiva.
- b) Llamadas de seguimiento a periodistas para confirmar la recepción del regalo corporativo y su satisfacción con respecto al evento (positivo o negativo). Para de esa manera medir la recordación del target.

CRONOGRAMA

El cronograma presentado a continuación es aplicable para cualquier momento del año y muestra el tiempo necesario para la aplicación de cada fase de las campañas. La campaña con clientes y proveedores se debe realizar continuamente y en paralelo a las otras campañas. Estas últimas deberán ser ejecutadas por separado.

DESCUBRE LA ROCA (clientes)	FASE EXPECTATIVA	3 ferias, 2 meses
	FASE INFORMATIVA	continuidad
	FASE DE RECORDACIÓN	pautaje 5 meses, mailing continuo
INSPIRANDO VIDAS (comunidad)	FASE EXPECTATIVA	1 semana
	FASE INFORMATIVA	9 meses
	FASE DE RECORDACIÓN	1 semana
JUNTOS HACEMOS ARTE (proveedores)	FASE EXPECTATIVA	3 días
	FASE INFORMATIVA	2 semanas
	FASE DE RECORDACIÓN	2 días
LOS GRANDES	FASE EXPECTATIVA	1 día

ARTISTAS ESTAN EN LA ROCA (Actores de la Industria)	FASE INFORMATIVA	1 día y continuamente
	FASE DE RECORDACIÓN	1 día y continuamente
LOS GRANDES ARTISTAS ESTAN EN LA ROCA (medios)	FASE EXPECTATIVA	1 día
	FASE INFORMATIVA	1 día y continuamente
	FASE DE RECORDACIÓN	1 día y continuamente

PRESUPUESTO

El presupuesto expuesto a continuación es un presupuesto tentativo según las actividades detalladas en el plan de comunicación y se presenta por campaña.

ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
DESCUBRE LA ROCA (clientes)	BTL Estatua	3	100	300	
	BTL Backing	1	120	120	
	Flyers	1000	0.34	340	
	Diseñador	1000	1	1000	
	Pagina Web	300	1	300	
	Pautaje	2000	6	12000	total 14060
INSPIRANDO VIDAS (comunidad)	Pins	30	1.5	45	
	Roll-Up	1	80	80	
	Inscripción al Programa	30	20	600	
	Termos	30	6	180	total 905
JUNTOS	Postales de foto	10	0.5	5	

HACEMOS ARTE (proveedores)	Calendario Pizarra	10	25	250	total 255
LOS GRANDES ARTISTAS ESTAN EN LA ROCA (Medios)	Invitaciones	200	0.5	100	total 14820
	Regalos Corporativos	200	14.3	2860	
	Evento	1	11860	11860	
LOS GRANDES ARTISTAS ESTAN EN LA ROCA (Actores de la Industria)	Auspicio en bienal de arquitectura	1	7000	7000	total 7000
				TOTAL	30040

CONCLUSIONES

Las organizaciones son un emisor importante a nivel de la esfera social, las mismas deben tomar en cuenta el nivel de interés que su receptor, o receptores, tienen en cuanto al mensaje que envían, de manera a contar con un feedback positivo que no solo ayude a mantener en equilibrio su sistema interno y externo, sino que sea provechoso para la organización.

Debemos tener en claro que los stakeholders “son aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua” (IESE Business School University of Navarra, 2009). Esto implica que tanto públicos como empresa dependen de vínculos relacionales positivos que los beneficien.

Teniendo esto en cuenta debemos asegurar un proceso comunicacional óptimo que unifique la identidad, imagen y reputación corporativas con los diversos stakeholders de la organización, empleando una comunicación integral estratégica y planificada.

La sinergia y coherencia entre comunicación institucional, comunicación comercial y comunicación interna es el factor clave que permitirá a la organización presentarse ante sus

públicos de manera a que las expectativas del imaginario social se cumplan, fomentando un ambiente positivo para el desarrollo organizacional.

La investigación y planificación de la comunicación a nivel organizacional permite el control de lo mencionado anteriormente, convirtiendo a la auditoría de comunicación y al plan de comunicación global en herramientas fundamentales para la gestión de la alta gerencia.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Antón Ferremoné, E. en Gómez de Arango, M. (2008). *Identidad e Imagen Impacto en posicionamiento y reputación*. Responsabilidad clave Estrategia integral. Obtenido desde <http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf> el 20 de mayo de 2013.

Ávila Heras, G. F. (2010). *Filosofía Empresarial*, cap. 2. Obtenido desde <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/192/10/CAPITULO%20II.pdf> el 20 de mayo de 2013.

Brandolini, A. y Gonzales, F. (2009). *Conceptos Clave de la Comunicación Interna*. *Comunicación Interna*, p. 25-36.

Capriotti en Gómez de Arango, M. (2008). *Identidad e Imagen Impacto en posicionamiento y reputación*. Responsabilidad clave Estrategia integral. Obtenido desde

<http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf> el 20 de mayo de 2013.

Casiano Bustamante, R., Edel Navarro, R. y García Santillán, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*, vol 1.

Costa, J. (2004). Master DirCom. *De la comunicación integrada al DirCom*, ed. 1, p. 127-137.

Costa, J. en Gómez de Arango, M. (2008). *Identidad e Imagen Impacto en posicionamiento y reputación*. Responsabilidad clave Estrategia integral. Obtenido desde <http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf> el 20 de mayo de 2013.

Foro de Reputación Corporativa. (2009, febrero). *Reputación Corporativa* . Obtenido el 20 de mayo de 2013 desde <http://www.reputacioncorporativa.org/tendencias>.

Freeman, E. y Gilbert en IESE Business School University of Navarra. (2009). La evolución del concepto de *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. *Otro punto de vista*, (5), p. 1-4. Obtenido desde [http://www.iese.edu/es/files/La evaluación del concepto de stakeholders según Freeman_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg3n%20Freeman_tcm5-39688.pdf) el 20 de mayo de 2013.

Freeman, E. y Reed, D. en IESE Business School University of Navarra. (2009). La evolución del concepto de *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. *Otro punto de vista*, (5), p. 1-4. Obtenido desde [http://www.iese.edu/es/files/La evaluación del concepto de stakeholders según Freeman_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg3n%20Freeman_tcm5-39688.pdf) el 20 de mayo de 2013.

Gestiopolis. (2010). El proceso de comunicación comercial. Obtenido desde

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/proccomuch.PDF> el 20 de mayo de 2013.

Goldhaber en Guallpa, M. (2010). *La Comunicación Organizacional*, cap. 3. Obtenido desde

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf> el 14 de mayo de 2013.

Gómez de Arango, M. (2008). *Identidad e Imagen Impacto en posicionamiento y reputación*.

Responsabilidad clave Estrategia integral. Obtenido desde

<http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf> el 20 de mayo de 2013.

González Romo, Z. F. (2002). *Los ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart*

Supercenter [Tesis de Doctorado]. Obtenido desde

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4109/zfgr04de10.pdf;jsessionid=E684974AC772F435E61AFD1194C081FE.tdx2?sequence=4> el 20 de mayo de 2013.

Guallpa, M. (2010). *La Comunicación Organizacional*, cap. 3. Obtenido desde

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf> el 14 de mayo de 2013.

Hernandez, D. (abril, 2011). El público y sus problemas John Dewey en los estudios de

comunicación. *RAZÓN Y PALABRA*, 1(75), Obtenido desde

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/21_Hernandez_M75.pdf el 14 de mayo de 2013.

IESE Business School University of Navarra. (2009). La evolución del concepto de *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. *Otro punto de vista*, (5), p. 1-4. Obtenido desde [http://www.iese.edu/es/files/La evaluación del concepto de stakeholders según Freeman_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg3n%20Freeman_tcm5-39688.pdf) el 20 de mayo de 2013.

Katz y Kahn en Guallpa, M. (2010). *La Comunicación Organizacional*, cap. 3. Obtenido desde <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf> el 14 de mayo de 2013.

La Porte, J. M. (noviembre, 2005). *Introducción a la comunicación institucional*. Perspectives on Communication. Obtenido desde <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf> el 20 de mayo de 2013.

Litterer, J en Chinchilla, D. (2003). *Seis conceptos de organización*. Obtenido desde http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o1.htm el 14 de mayo de 2013.

Muñiz González, R. Comunicación integral y marketing. *Marketing en el Siglo XXI*. Obtenido desde <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. el 19 de febrero de 2010.

Navales, M, Omaña, O, Perazzo, C. (2003). Las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la educación.

- Reputation Institute en Gómez de Arango, M. (2008). *Identidad e Imagen Impacto en posicionamiento y reputación*. Responsabilidad clave Estrategia integral. Obtenido desde <http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf> el 20 de mayo de 2013.
- Reyes Ponce, A en Chinchilla, D. (2003). *Seis conceptos de organización*. Obtenido desde http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o1.htm el 14 de mayo de 2013.
- Ritter, M. (2004). Master DirCom. *Cultura Organizacional*, ed. 1, p. 40-61.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. *La Comunicación Interna*, p. 7-41.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 5^a ed. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.: MÉXICO D.F.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoría de la Imagen de Empresa: Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen, p.31. Editorial Síntesis, S.A.: MADRID.
- Shannon en Maigret, E. (2009). Del modelo matemático a la antropología de la comunicación. Sociología de la comunicación y de los medios. Madrid: FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA, S.L.
- Suarez, A. (2008). Auditoría de Comunicación. El recorrido metodológico de la auditoría, 61-72.
- Thayer en Gualpa, M. (2010). La Comunicación Organizacional, cap. 3. Obtenido desde <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf> el 14 de mayo de 2013.

Wiener, N en Maigret, E. (2009). Del modelo matemático a la antropología de la comunicación. Sociología de la comunicación y de los medios. Madrid: FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA, S.L.

Wiener, N en Wiszniacki, M. (agosto, 2009). Wiener: Comunicación y Feedback. Obtenido desde <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/08/wiener-comunicacion-y-feedback.html> el 14 de mayo de 2013.

Wiszniacki, M. (agosto, 2009). Wiener: Comunicación y Feedback. Obtenido desde <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/08/wiener-comunicacion-y-feedback.html> el 14 de mayo de 2013.

Zelko y Dance en Guallpa, M. (2010). La Comunicación Organizacional, cap. 3. Obtenido desde <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf> el 14 de mayo de 2013.

ANEXO 1

LINEAMIENTOS PARA MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL LA ROCA S.A.

1. PRESENTACIÓN

El siguiente manual sirve como una guía, cuyo propósito es facilitar el manejo y el uso de la imagen corporativa “La Roca S.A.” proveyendo a sus representantes de instrucciones, que aseguren una utilización efectiva de la misma con el fin de generar posicionamiento de marca en sus diferentes públicos y lograr su reconocimiento visual.

El manual de identidad corporativa indica el origen de la marca, la composición del logo, su cromática, tipografía, dimensiones, y demás características de la marca. Partiendo de un análisis conceptual de las ideas presentadas dentro de la imagen, podremos entender qué representa el logo, y qué valores son los que defiende.

Entendiendo todos estos aspectos de la imagen, es mucho más fácil generar un sentido de pertenencia, y asegurarnos de que todos los representantes de la marca reflejen las características que necesitamos.

2. LA MARCA

Una marca es una combinación de símbolos distintivos que dotan de personalidad, diferenciación y reconocimiento a una idea, proyecto o empresa. En este caso, la empresa “La Roca S.A.” tiene muchas características individuales que la vuelven única. Entre las más importantes: estabilidad, empatía, innovación, compromiso, responsabilidad y calidad.

La intención de la marca y su representación es recopilar estas características diferenciadoras y representarlas gráficamente, para generar una imagen distintiva y fácil de reconocer que genere recordación en el público.

3. LOGOTIPO

El logotipo tiene que expresarla innovación, modernidad, seriedad y empatía de una empresa familiar como lo es La Roca S.A. que busca siempre la estética en sus obras y el desarrollo constante de sus productos.



4. FORMA

El logotipo está construido en base a figuras geométricas que brindan estabilidad visual, transmitiendo seriedad, profesionalismo y compromiso. Asimismo se trata de una estética minimalista, convirtiéndolo en moderno y atractivo desde una perspectiva artística.

5. CROMÁTICA

Los colores corporativos, elegidos son un color naranja (PANTONE 173 PC) y un gris (PANTONE 411 PC). Estos colores le brindan protagonismo visual a la marca. El naranja brinda es el color de la creatividad, mientras que el gris aporta estabilidad; conjugando las dos caras de la empresa.



6. TIPOGRAFÍA

La tipografía “LA ROCA” utilizada en el logotipo es original y exclusivamente creada para la misma, no existe en otro lado por lo que no puede ser adquirida por otra persona o empresa. Esto vuelve única a la marca y la dota de más factores distintivos que ayudan en generar recordación del público.

LA ROCA

En cuanto a la tipografía de la marca se utilizan dos, la NEOU Thin (para títulos o papelería) y la Segoe UI (como tipografía oficial).

NEOU THIN

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

SEGOE UI

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

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

7. VARIACIONES DEL LOGOTIPO

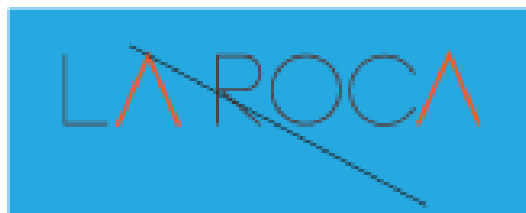
LA ROCA

EMPRESA PROCESADORA DE PIEDRA NATURAL
Y SERVICIOS CONSTRUCTIVOS

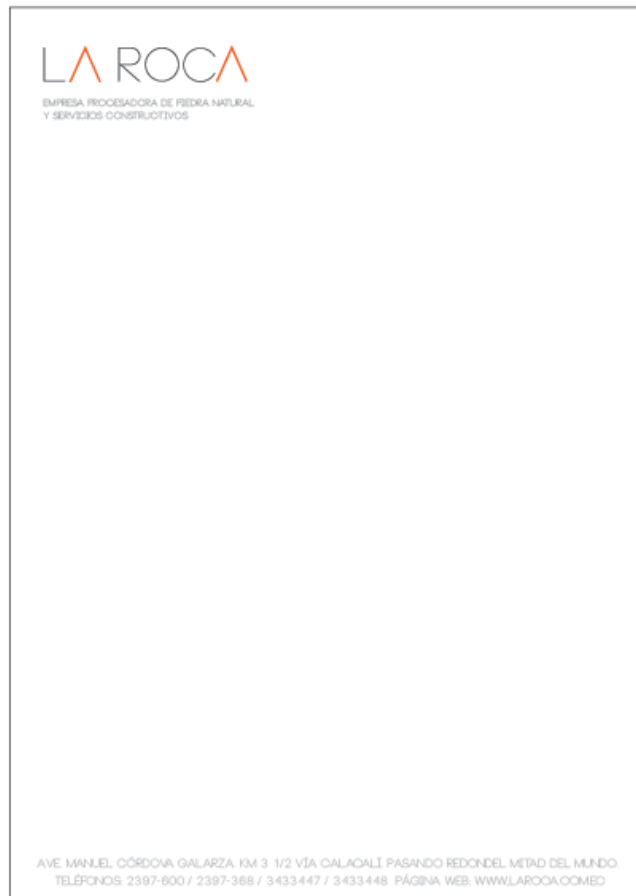
LA ROCA



8. USOS INCORRECTOS



9. PAPELERÍA



ANEXO 2

USO ADECUADO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN (CARTELERAS, BOLETINES, BUZÓN DE SUGERENCIAS)

1) USO DE LAS CARTELERAS

Las carteleras deben estar compuestas de información relevante para los colaboradores, generalmente información de cronogramas, horarios de trabajo, remuneraciones, etc. Debemos tomar en cuenta que al ser un medio estático y sin movilidad el trabajador es quien debe acercarse, por lo que las carteleras deben ser una ayuda útil que no los prive de su tiempo. De igual manera la información debe ir variando, aunque los temas sean fijos. Por ejemplo, fechas de los desayunos del mes y personas invitadas; esta información siempre estará presente pero debe ir cambiando cada que el desayuno se realice. Lo mismo pasa con temas como: cumpleaños del mes, día de pagos, reuniones programadas. Las carteleras no son lugares óptimos para brindar información como la misión, visión, valores, filosofía o políticas de la empresa. Esta información debe ser transmitida de manera didáctica e inclusiva para asegurar su conocimiento por parte de los colaboradores (como reuniones flash, capacitaciones, etcétera).

2) USO DE LOS BOLETINES

Los boletines son herramientas netamente informativas que permiten transmitir todo tipo de noticia. Los boletines multimedia son un sinónimo de un flash informativo en la televisión. Debe tener una extensión de 5 a 10 minutos. El hacerlo en formato video implica una

producción y edición más compleja, por lo que se recomienda realizarlo cada 2 semanas. Su distribución puede hacerse por medio de televisiones en la empresa o vía mail y youtube.

3) USO DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS

El buzón es una herramienta que debe manejarse con todo cuidado. Si es bien manejado, se trata de una herramienta de retroalimentación útil, sobre todo para colaboradores del área operativa, que a diferencia de los administrativos, no tienen un acceso directo a los altos directivos. El buzón es para ellos una manera de demostrarles interés y de hacerlos sentirse escuchados.

El funcionamiento del buzón consiste en lo siguiente: los colaboradores colocan sugerencias en el buzón, luego dichas sugerencias son revisadas por la gerencia, y aquellas con más importancia son tomadas en cuenta para realizar algún tipo de cambio o dar una respuesta oportuna.

Por lo tanto, para que esta herramienta sea efectiva, los colaboradores deben recibir una respuesta a sus pedidos, es decir, la empresa debe tener la capacidad de cumplir o responder a los requerimientos de sus colaboradores.

Es por esta razón que dichos requerimientos deben ser controlados porque la empresa no puede responder a aquello que no puede cumplir; pero sí puede cumplir lo posible.

El proceso de utilización del buzón es, entonces, el siguiente:

1. Identificar los temas de interés o inquietud de los colaboradores (esto puede hacerse a través de un focus group de 5 colaboradores durante 15 minutos).

2. Elaborar una pregunta que responda al interés o inquietud evidenciada en el focus group. Por ejemplo, si en el focus group el principal interés de los colaboradores es recibir más información la pregunta podría ser:

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre LA ROCA S.A.?

3. Las personas encargadas de dar la información deberán elaborar una lista de respuestas que puedan cumplirse y ser aplicadas, por ejemplo:

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre LA ROCA S.A.?

- Información sobre la empresa**
- Sociales (cumpleaños, novedades)**
- Proyectos Nuevos**
- Noticias sobre la empresa y la industria**
- Talleres, seminarios, conferencias**
- Métodos de Seguridad y Salud Ocupacional**
- Otro (especificar).....**

4. Con esta pregunta y respuestas se elabora hojas o boletas que serán ubicadas a un lado del buzón. El colaborador deberá responder una de las opciones que se le han presentado.

5. La gerencia o las personas encargadas analizarán esta información para dar una respuesta óptima. Por ejemplo: si la información que más requieren es sobre **Métodos de Seguridad y Salud Ocupacional**, se pueden organizar capacitaciones para satisfacer el pedido del personal.

Este ejercicio debe hacerse cada que la empresa vea conveniente, mensual o bimensualmente, y no se recomienda más de tres preguntas. Como vemos las preguntas y respuestas son planeadas por la directiva y son propuestas realizables, sin embargo responden a los intereses e inquietudes de los colaboradores.

ANEXO 3

Preguntas para la Evaluación de Campañas

Para las cuatro campañas:

Edad: ____

Área: Administrativa____ Operativa____

Departamento al que pertenece:

Presidencia		Proyectos		Servicios Generales	
Gerencia General		Adquisiciones		Producción	
Subgerencia		Comercialización y Ventas		Mecánica	
Financiero		Guardianía		Operadores	
Minas		Logística y Bodega		Eléctrico	
Recursos Humanos		Seguridad y Salud		Talladores	

Evaluación Campaña 1:

1. ¿Conoce la misión de La Roca S.A.?

- SI
 NO

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

2. Escoja y señale con una X la misión de La Roca S.A.

- Nuestra pasión es el trabajo, ofrecer soluciones y ser comprometidos
- Empresa líder dedicada a la transformación, importación, distribución y comercialización de piedras ornamentales y acabados finos para la construcción.
- Empresa líder dedicada a la comercialización de productos y servicios de materiales rocosos. Aplicamos alta tecnología, cumplimos con los beneficios de ley y calidad; consolidamos prestigio y confianza desterrando códigos culturales de: conformismo, indiferencia e irresponsabilidad.

3. ¿Conoce la visión de La Roca S.A.?

- SI
- NO

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 5.

4. Escoja y señale con una X la misión de La Roca S.A.

- Juntos seremos un modelo de empresa: innovadores, creativos, solidarios
- Seremos un modelo líder de empresa familiar dedicada a comercializar productos y servicios de materiales rocosos, con valores éticos y estéticos, y comprometidos consigo, la naturaleza y la sociedad.
- Seremos una empresa líder en la construcción de obras públicas y privadas con materiales naturales, procesados con alta tecnología y artísticamente elaborados.

5. De la siguiente lista, señale los 4 valores de la empresa

- Innovación
- Servicio
- Responsabilidad
- Confianza
- Compromiso
- Honestidad
- Solidaridad
- Identidad
- Calidad

6. ¿Cuál es el logo de La Roca S.A.?

LA ROCA

EMPRESA PROCESADORA DE PIEDRA NATURAL
Y SERVICIOS CONSTRUCTIVOS



7. ¿Cuáles son los colores corporativos de La Roca S.A.? (puede señalar varios)

Anaranjado

Negro

Gris

Rojo

Blanco

No sé

Evaluación Campaña 2:

1. ¿Cómo se entera usted de las novedades en LA ROCA S.A.? (señale 2)

Por reuniones programadas

Por desayunos

Por carteleras

Por boletines

Por folletos

Por comentarios de los compañeros

De otra manera (especifique).....

2. ¿Qué herramientas de comunicación cree que son más eficaces en LA ROCA S.A.? (señale 2)

- Por reuniones programadas
- Por desayunos
- Por carteleras
- Por boletines
- Por folletos
- Por comentarios de los compañeros
- De otra manera (especifique).....
- No hay

3. Usted, ¿de qué manera se comunica con su jefe? (señale 2)

- Reuniones programadas
- Desayunos
- De manera directa (teléfono, mensajes de texto, en persona)
- Correo electrónico
- Cartas o Circulares
- Otro (especifique).....

4. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? (señale 2)

- Reuniones programadas
- De manera directa (teléfono, mensajes de texto, en persona)
- Correo electrónico
- Cartas o circulares
- Otro (especifique).....

5. ¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores, y entre áreas de la empresa, funciona bien en La Roca S.A.?

Sí

No

6. Si tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación que usted recibe por parte de la organización, escríbala aquí.

Evaluación Campaña 3:

1. Usted considera que comunicarse con su jefe es:

- Imposible
 Difícil
 Fácil
 Muy fácil

2. Por favor, señale su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

	De acuerdo	En desacuerdo
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Se preocupa en escucharme		

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

	De acuerdo	En desacuerdo
Sabe escuchar		
Da buen ejemplo		
Nos dice los objetivos en su área de forma clara		
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos		

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
Toma decisiones de forma eficaz		
Comunica de forma clara y efectiva		
Demuestra liderazgo		

4. Usted considera que comunicarse con otras áreas de la empresa es:

- Imposible
 Difícil
 Fácil
 Muy fácil

5. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información en la empresa?

- De jefe a empleados
 De empleados a jefe
 Entre áreas
 Todas las anteriores
 Otra (especifique).....

Evaluación Campaña 4:

Califique los aspectos que usted considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

	1	2	3	4	5
Organización					
Efectividad					
Severidad					
Honestidad					
Relaciones Humanas					
Constancia					
Seguridad					

ANEXO 4

Documentos importantes para la generación de Free Press

Los documentos que detallaremos a continuación son los documentos base del trato con medios de comunicación. El conocimiento de los mismos es útil al momento de generar free press. A continuación los presentamos:

1. Boletín de Prensa

El boletín de prensa es una herramienta de Relaciones Públicas de no más de dos páginas de extensión. Se trata de “una nota escrita, que manda una organización a los medios de comunicación, para informar al público sobre las actividades de la organización. La idea es transmitir la información a un periodista, con la esperanza de estimular artículos favorables sobre la organización. El comunicado de prensa es el punto de arranque para que los medios tomen nota de una historia” (Herrmann, 2004).

El boletín debe ser redactado como un artículo o reportaje, sólo está compuesto de contenido noticioso, y pueden incluirse fotos. En su encabezado debe ir el logo de la empresa, el nombre del contacto con dirección electrónica y teléfono, y fecha de emisión y de embargo del boletín. Su estructura es la siguiente:

ANEXO 5

Guía de acercamiento con los medios de comunicación

A continuación presentaremos cómo realizar Free Press, es decir, obtener espacios en medios de comunicación de manera gratuita. Para esto debemos generar información de interés para los medios, que sea la base del contenido noticioso con el que se elaborará reportajes, artículos o apariciones. El proceso a seguir es el siguiente:

1. Determinación de una Base de Medios (ANEXO 3).
2. Elaboración de un Boletín de Prensa o Convocatoria de Medios (ANEXO 2).
3. Envío de correos electrónicos con el Boletín de Prensa (o Convocatoria).
4. Realizar llamadas de seguimiento para: confirmar la recepción de boletines y su publicación; o para confirmar la asistencia a eventos en caso de tratarse de convocatorias.

Estos pasos son los que deben seguirse para realizar publicaciones gratuitas en medios. Esto junto con el mantenimiento de relaciones cordiales ayudará al posicionamiento de la empresa en su medio.

ANEXO 6

Evento "ARTISTAS DE LA ARQUITECTURA" (Relanzamiento de marca La Roca S.A.)

Los grandes artistas son innovadores, los grandes artistas dan identidad a sus obras.

CUADRO DE PLANIFICACION DEL EVENTO

QUÉ se quiere hacer	Relanzamiento de Marca
POR QUÉ se quiere hacer	NO existe un vínculo relacional entre la empresa como marca y sus públicos
PARA QUÉ se quiere hacer	Posicionar la marca
CUÁNTO se quiere hacer	Se realizará un gran evento para 200 personas
DÓNDE se quiere hacer	Biblioteca Municipal, que fue hecha por La Roca
CÓMO se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Presentacion y relanzamiento de la marca • Charlas de Exponentes Internacionales y Nacionales sobre Arquitectura • Introduccion a la marca • Cuña • Musica en vivo • Cocktail
CUÁNDO se va a hacer	Fecha a decidir posteriormente por la empresa

A QUIÉNES va dirigido	Actores de la Industria Medios especializados Medios de comunicación involucrados en el tema
QUIÉNES lo van a hacer	Thiaretí Eventos con su personal especializado para el efecto.
CON QUÉ se va a hacer se va a costear	El financiamiento será por parte de La Roca

TAREAS DEL EVENTO

TAREAS Pre evento

Definir objetivos, fechas, sitio Elaborar check list
Se realizara el Relanzamiento de la marca La Roca
Fecha a decidir por la Empresa en fechas posteriores
Se realizara en la Biblioteca Municipal
El espacio físico es suficiente para 200 asistentes.
Se ha realizado regalos corporativos para los asistentes que consisten en un cuarzo llamado Alma de Artista y un USB-Memoria fotográfica
Se ha seleccionado los asistentes tecnicos de sonido e iluminación, así como los ambientadores y personal de protocolo

Se ha invitado a Dos conferencistas Nacional e Internacional para que se trate el tema

Se ha definido un presupuesto de 11.860 USD

Se contratara con la Empresa de Eventos Thiareti especializados en el tema, quienes serán los encargados de la contratación de manaje y personal de servicio.

Elaboración del Plan del Evento

Con el objeto de que la marca llegue a todos los estratos sociales se realizara un Evento Social en el cual se dictara l charlas con un Expositor Nacional y un Internacional

TAREAS DURANTE EL EVENTO

Ultimo momento / durante el evento

Revisión final de todo, que se encuentre en su lugar

Acondicionamiento de equipos de sonido e iluminación y asistencia técnica

Preparación del personal de recepción y protocolo

Prueba de sonido, iluminación.

Disposición del material informativo a repartir a los asistentes.

Durante el evento

Coordinación, por parte del organizador, para que las tareas se cumplan en tiempo y

forma por sus responsables
Chequeo de grado de satisfacción de los asistentes

TAREAS POST-EVENTO

Después del evento
Acondicionamiento del lugar
Desconexión de equipos.
Revisar toillettes, guardarropas, cocina, etc., por si no hay objetos olvidados
Realización del balance post evento
Realización del balance económico del evento
Chequeo del grado de satisfacción del cliente

DIAGRAMA DE GANT

El diagrama de Gant nos permite tener control sobre las horas y actividades que se realizarán durante el evento.

TAREAS Y HORARIOS	17h00	18h00	19h00	20h00	21h00	22h00	23h00	24h00
Chequeo del local	---							
Chequeo del local, musica y sonido		----						
Colocacion de		----	---					

ANEXO 7

Ver CD adjunto.

