

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Campañas de comunicación interna y externa para V.R.

Industria Naturista S.C.C:

Estrategias y tácticas comunicacionales

Patricia Alejandra Hidalgo López

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 de 2015

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Campañas de comunicación interna y externa para V.R.
Industria Naturista S.C.C:
Estrategias y tácticas comunicacionales

Patricia Alejandra Hidalgo López

Gustavo Cusot, M.A.

Director de Tesis.....

Gabriela Falconí, M.A.

Miembro del Comité de Tesis.....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Comunicación y
Artes Contemporáneas.....

Quito, mayo de 2015

© 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: Patricia Alejandra Hidalgo López

C. I.: 1717059032

Fecha: Quito, mayo 2015

DEDICATORIA

A mis padres quienes han guiado mi vida y me han brindado su apoyo incondicional, son ellos quienes me han dado el valor durante los más duros momentos de mi vida. Han llorado y celebrado conmigo. Me han permitido levantarme y llegar hasta aquí. A ustedes les debo todo y este, el mayor éxito de mi vida estudiantil y personal es para ustedes. Gracias papás.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mis padres por haber luchado la batalla conmigo desde que vine al mundo y nunca dejarme sola. A mi tía Esperanza, quien ha compartido momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. Y a mi compañera de vida, mi hermana.

RESUMEN

Convencidos de que la comunicación juega un rol básico para persuadir al receptor, formar una imagen, y difundirla estratégicamente, se decidió estudiar las tácticas comunicacionales existentes en V.R. Industria Naturista S.C.C. como aconseja Costa.

Se analizaron los canales de circulación de los mensajes, los contenidos, estrategias y técnicas, las situaciones de emisión y recepción, el clima laboral y la motivación; la comunicación externa estratégica, las comunicaciones interpersonales, los contactos entre empresas, la publicidad y las relaciones públicas, los caracteres generales de la comunicación interna y externa operativa, la relación con los stakeholders y los nuevos grupos de interés de gestión y operativo empresarial.

Seguros de que los hechos solo se difunden al ser comunicados y cuando se conocen, existen, se investigó también : La Comunicación de difusión de las actividades y servicios que presta; el manejo de Publicidad y Medios de Comunicación y los procesos de participación comunicativa de las distintas áreas: Financiera, Planta, Recursos Humanos, Servicios Generales y Proyectos.

Al final, se vio la necesidad, como aconseja Costa, (2004, p.34): de que la emisión de la comunicación institucional, debe darse en los 360 grados de la empresa para: “vincular a los públicos estratégicamente, informar, posicionar, persuadir, generar acciones de participación, empatía, establecer relaciones, lazos, asociaciones de convivencia y cumplir así los objetivos institucionales”. (Sánchez y Pintado 2013, p. 19).

Por último, del análisis de información, se dedujo la necesidad de actualizar el Plan Estratégico de Comunicación el direccionamiento de comunicación, y su motivación, alineado a los objetivos empresariales ” vinculando a los públicos para sumar valor a la imagen, utilizando criterios puntuales, apelando emociones, y usando medios, herramientas y estrategias que permitan el intercambio de información ideas y criterios”. (Alcaraz y García 2010. p. 24)

ABSTRACT

We are convinced that communication has a primary role to persuade costumers, create an image and strategically disseminate it. The Communication generated in V.R. Industria Naturista S.C.C., was analized as according to Costa (2004, p.34).

Communication processes work around an action process and their modalities: interaction, retroaction, proaction, reaction, transaction and teleaction.

Channels of messages circulation, contents, strategies and technics, emission and receptions, the working environment and motivation, strategic external communication, interpersonal communication, communication with other companies, publicity and public relations, the general characters of internal communication and their operation, the relationship with stakeholders and the new groups of interest of management and company operations.

In the end, we found the need, as Costa suggests (2004, p.34): that the emission of institutional communication has to have a 360 degree change in order to strategically involve the public in general, inform, persuade, generate participation actions, empathy, stablsh relationships, bonds and associations in order to accomplish the institutional goals (Sánchez y Pintado 2013, p. 19).

Convinced of the fact that things can only be communicated when disseminated, and only known when they exist when known; we analized: The diffusion of the activities and services and the services that the company offers, the management of publicity and means of communication, and the processes of communicative persuasion in different areas such as: Financial, Floor, Human Resources, General Services and Projects.

To sum up, from the information results lead the need of refresh their Strategic Communication plan, their communication ways, and their motivation aligned to the company objetcives, involving general public to add value to their image appealing emotions and using different tools that allow a double way of sharing ideas and criteria. (Alcaraz y García 2010. p. 24)

JUSTIFICACIÓN

Para todos es evidente, que en este siglo, el actual proceso acelerado de globalización ha generado una gran revolución tecnológica basada en las telecomunicaciones, la informática y la comunicación, que tienen el poder de crear, amplificar y hacer posible procesos sociales, económicos, políticos y culturales que afectan y transforman todo lo que la sociedad produce y consume.

La comunicación, es una de las herramientas más importantes de la empresa, ayuda a estructurar los modos de pensamiento que imponen conductas y cohesionan comportamientos, fortalecen y fomentan la identidad y por efecto, mejoran la imagen corporativa, pues, como afirma Morales, (2001, p.1), “reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla”, pero es fundamental, que sea compartida por todos los públicos, a través de “medios persuasivos disponibles para darse a conocer y para influir en la opinión pública”. (Berlo, 2000, p.6) y si es necesario se realice un nuevo planteamiento de su comunicación organizacional para optar por mejoras en los procesos y en la calidad de comunicación: Implementando estrategias comunicacionales y de manejo de Relaciones Públicas.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
MARCO TEÓRICO.....	19
Comunicación.....	19
Comunicación Organizacional.....	21
Identidad, imagen y reputación.....	25
Comunicación Interna.....	36
Auditoría de Comunicación Interna.....	48
Comunicación Global.....	51
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	61
¿Quién es V.R. Industria Naturista?.....	61
Historia de V.R. Industria Naturista:.....	61
Misión de V.R. Industria Naturista:.....	62
Visión de V.R. Industria Naturista:.....	63

Valores de V.R. Industria	
Naturista:	63
Filosofía de V.R. Industria	
Naturista:	64
Normativas de V.R. Industria	
Naturista:	64
Identidad visual:	65
Servicios que ofrece V.R. Industria	
Naturista:	65
Mapa de públicos internos de V.R. Industria	
Naturista:	65
Herramientas de comunicación utilizadas en V.R. Industria	
Naturista:	66
Resultados de la auditoría:	68
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	
INTERNA:	99
Campaña “Descubriendo el corazón de la empresa”	99
Campaña “Juguemos a valorar”	111
Campaña “Tu voz decide”	119
Campaña “Celebrando la grandeza”	125
COMUNICACIÓN EXTERNA:	134

Resultados investigación	
cualitativa.....	136
Campaña “Entrenándonos a divertir”	140
Campaña: “Ayúdanos a ayudar”	149
Campaña: “Ayúdanos a ayudar”	156
Campaña “Proveyendo mejores servicios”	162
CONCLUSIONES.....	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
ANEXOS.....	175

Lista de figuras

Cuadro 1: Componentes de la Imagen .Tomado de: Costa 2009, p.69

Cuadro 2: Identidad corporativa en relación a la imagen corporativa. Tomado de:(Van Riel, 1997, p.34).

Cuadro 3: Semantograma de los aspectos fundamentales de la gestión estratégica y comunicacional del DirCom. Tomado de (Costa, 2009, p.10).

Cuadro 4: Comunicación interna. Tomado de *Capriotti Branding Corporativo*

Cuadro 5: Público Interno. Tomado de: Costa (2009, p.14)

Cuadro 6: Logotipo Empresarial. Tomado del PEI de V.R. Industria Naturista

Cuadro 7: Mapa de Públicos. Tomado del PEI de V.R. Industria Naturista

Cuadro 8: Herramientas de Comunicación Interna que existen en V.R. Industria Naturista S.C.C. Tomado del: PEI de V.R. Industria Naturista

Cuadro 9: Resultados de auditoría. Elaboración propia.

Cuadro 10: Misión y Visión. Elaboración propia.

Cuadro 11: Valores. Elaboración propia.

Cuadro 12: Logotipo. Elaboración propia.

Cuadro 13: Herramientas de comunicación de uso diario. Elaboración propia.

Cuadro 14: Eficacia de las herramientas de comunicación. Elaboración propia.

Cuadro 15: Correos electrónicos habituales. Elaboración propia.

Cuadro 16: Número de Correos electrónicos habituales. Elaboración propia.

Cuadro 17: Tipo de información a recibirse. Elaboración propia.

Cuadro 18: Tipo de reuniones más frecuentadas. Elaboración propia.

Cuadro 19: Métodos de motivación. Elaboración propia.

Cuadro 20: Tipo de sistemas de motivación requeridos. Elaboración propia.

Cuadro 21: Herramientas de comunicación. Elaboración propia.

Cuadro 22: Acuerdo o desacuerdo sobre ayuda de las autoridades.
Elaboración propia.

Cuadro 23: Acuerdo o desacuerdo sobre justicia de evaluación. Elaboración
propia.

Cuadro 24: Acuerdo o desacuerdo sobre capacidad de escucha de los jefes.
Elaboración propia.

Cuadro 25: Acuerdo o desacuerdo sobre exigencia. Elaboración propia.

Cuadro 26: Acuerdo o desacuerdo sobre buen ejemplo de los jefes.
Elaboración propia.

Cuadro 27: Acuerdo o desacuerdo grado de comunicación de los jefes.

Cuadro 28: Acuerdo o desacuerdo sobre grado de motivación de los jefes.
Elaboración propia.

Cuadro 29: Acuerdo o desacuerdo sobre motivación para conseguir objetivos.

Cuadro 30: Acuerdo o desacuerdo sobre dotes de liderazgo de los jefes.
Elaboración propia.

Cuadro 31: Grado de envío de sugerencias. Elaboración propia.

Cuadro 32: Departamentos a quienes se les ha hecho sugerencias.
Elaboración propia.

Cuadro 33: grado de satisfacción de las respuestas de los jefes. Elaboración
propia.

Cuadro 34: Herramientas a implementarse para sugerencias a los jefes.
Elaboración propia.

Cuadro 35: Palabras que definen el trabajo. Elaboración propia.

Cuadro 36: Aspectos importantes dentro del lugar de trabajo. Elaboración propia.

Cuadro 37: Recomendación. Elaboración propia.

Cuadro 38: Letreros interactivos que generen expectativa y llamen la atención de las personas que trabajan dentro de la organización.

Cuadro 39: Letreros interactivos que señalan la Misión de la Empresa. Elaboración propia.

Cuadro 40: Letreros interactivos que señalan la Visión de la Empresa. Elaboración propia.

Cuadro 41: Objetos de obsequio. Elaboración propia.

Cuadro 42: Señaladores que contienen la Visión y Misión de la Empresa. Elaboración propia.

Cuadro 43: Agendas personales de la empresa. Elaboración propia.

Cuadro 44: Hoja interior de la agenda que contiene la Visión Misión y Filosofía de la Empresa. Elaboración propia.

Cuadro 45: Hojas interiores de la agenda. Elaboración propia

Cuadro 46: Cronograma. Elaboración propia

Cuadro 47: Presupuesto de la campaña interna. Elaboración propia.

Cuadro 48: Rompecabezas. Elaboración propia.

Cuadro 49: Rompecabezas. Elaboración propia

Cuadro 50: Rompecabezas. Elaboración propia.

Cuadro 51: Rompecabezas. Elaboración propia

Cuadro 52: Rompecabezas. Elaboración propia

Cuadro 53: Rompecabezas. Elaboración propia

- Cuadro 54: Píojitos explicativos de valores. Elaboración propia
- Cuadro 55: Collage de píojitos de valores. Elaboración propia
- Cuadro 56: El cubo de valores. Elaboración propia
- Cuadro 57: Cronograma de la realización de campaña de valores. Elaboración propia
- Cuadro 58: Presupuesto de campaña interna 2. Elaboración propia
- Cuadro 59: Carta misteriosa. Elaboración propia
- Cuadro 60: Buzones. Elaboración propia
- Cuadro 61: Pins y llaveros. Elaboración personal.
- Cuadro 62: Cronograma. Elaboración propia
- Cuadro 63: Presupuesto Campaña 3. Elaboración propia
- Cuadro 64: Jenga. Elaboración propia
- Cuadro 65: Cartelera. Elaboración propia
- Cuadro 66: Itinerario de agasajo. Elaboración propia
- Cuadro 67: CD. con mensajes motivacionales. Elaboración propia
- Cuadro 68: Panfleto con mensajes motivacionales. Elaboración propia
- Cuadro 69: Cronograma. Elaboración propia
- Cuadro 70: Presupuesto del agasajo. Elaboración propia
- Cuadro 71: Mapa de públicos externos. Tomado de: PEI V.R. Industria Naturista
- Cuadro 72: Volantes de propaganda de la campaña V.R. Industria Naturista
- Cuadro 73: Itinerario del evento V.R. Industria Naturista. Elaboración propia.
- Cuadro 74: Rótulo de propaganda del día de deporte V.R. Industria Naturista.
Elaboración personal.

- Cuadro 75: Premios de recordación V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.
- Cuadro 76: Productos de recordación V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.
- Cuadro 77: Cronograma. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.
- Cuadro 78: Presupuesto estrategias comunicacionales. Elaboración personal.
- Cuadro 79: Kit de ejercicios V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.
- Cuadro 80: Medios de publicidad a utilizarse. V.R. Industria Naturista.
- Cuadro 81: Medios de comunicación a utilizarse para publicidad. Elaboración personal.
- Cuadro 82: Cronograma V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.
- Cuadro 83: Presupuesto Campaña 2. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal
- Cuadro 84: Fuentes de verificación Campaña3. V.R. Industria Naturista.
- Cuadro 85: Programa de reunión Campaña3. V.R. Industria Naturista.
Elaboración personal
- Cuadro 86: Fuente de verificación. Estrategias de comunicación V.R. Industria Naturista.
- Cuadro 87: Cronograma estrategia. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal
- Cuadro 88: Presupuesto Campaña 3. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal
- Cuadro 89: Fuentes de verificación Campaña 4. V.R. Industria Naturista.
Elaboración personal
- Cuadro 90: Fuentes de verificación y diploma Campaña 4. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal

Cuadro 91: Cronograma Campaña 4. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal

Cuadro 92: Presupuesto Campaña 4. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal

MARCO TEÓRICO

1.1. La Comunicación

Según varios autores

“Todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o de información, bien interna o externa, se sustenta en un acto de intercambio de información, de comunicación o de relación. Los canales de circulación de los mensajes y la estructura del management actual, en forma de red mallada, determinan por sí mismos una estructura interactiva e interdependiente de comunicación” (Costa, 2009, p.33)

Stanton, (2007 p. 511) afirma que, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". Es "el proceso por el cual se intercambian, comparten, comprenden y transfieren significados mediante un conjunto común de símbolos"(Lamb, 2006, p.48), para relacionar el mundo de los hechos y el mundo de la comunicación. “Dos mundos, que están íntimamente ligados desde la génesis de la identidad y la planeación estratégica”. (Brand New Planning, 2012).

Bonilla (2001, p. 29) sostiene, que la comunicación es el factor dinámico de las organizaciones, ayuda a coordinar a los individuos que participan en ella. Y como una organización social, este factor se está convirtiendo en una estrategia de rendición de cuentas a todos los grupos de interés para crear una buena reputación y para transmitir sus valores a la sociedad (Carretón, 2009, pp. 118).

Según Costa (2009, p.p.31-32), la comunicación “no es lineal, es circular, debe ser representado como un continuo en el tiempo, perturbado por los ruidos que lo deforman y que siempre son ajenos a la voluntad de los comunicantes”.

Intervienen el emisor, que construye y envía un mensaje intencional, el receptor, que “emite en respuesta otro mensaje, según intenciones y objetivos diversos y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común”.

1.1.1. La comunicación principios básicos

Después de analizar varios conceptos, se puede deducir que:

1. Todo el hacer supone comunicación” “los hechos no tienen la capacidad de auto propagarse, requieren que la comunicación dé sentido a la realidad y la difunda (...) El evento desaparece y el mensaje permanece, se propaga y se conserva en la memoria social acumulativa de la comunidad”. (Costa, 2009, p 549).
2. “Las organizaciones o comunidades deben comunicar para existir, y para transmitir sus valores a la sociedad. De lo contrario no existen en la mente de los distintos públicos”. (Vidal 2004, p.322).
3. La comunicación es “el fluido que conecta todos los elementos de una organización y su entorno, es el mensajero y el mensaje”. (Costa, 2007, p.66).
4. “No hay identidad ni cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas.”(Costa, 2009, p.66)
5. Busca establecer una imagen positiva, considerando el manejo adecuado de los mensajes, el fortalecimiento de las representaciones ideológicas generadoras de sinergia en la comunicación y de los patrones de comportamiento empresarial que definen la identidad y la cultura corporativa. (Scheinsohn, 2009, p.24)
6. Se requiere que la comunicación tenga un contenido, una utilidad racional, funcional, material, intelectual creativa estética, emocional, sea atractiva, clara, exacta, concisa, sencilla, original, breve y que contenga vitalidad, agilidad y amenidad
7. La comunicación debe proporcionar lo que público busca: “enterarse de las cosas, enterarse rápidamente, enterarse con exactitud y enterarse de modo interesante” (Rodríguez Castelo, 1999, p.407).

Según Ricci, (1990, p.6) el proceso de comunicación posee cuatro características:

- a). “La comunicación es un proceso semiótico que depende para su uso de símbolos y reglas que han sido seleccionados por una determinada comunidad del lenguaje.”
- b). “Es un proceso psicológico; en el que los significados de las palabras o de otros símbolos, desempeñan un papel central en la percepción del mundo y en la respuesta ante él.”
- c). “Es un proceso cultural; ya que es un conjunto de convenciones culturales, posturas, gestos símbolos que poseen interpretaciones compartidas o convenidas por un grupo.”
- d). “Es un proceso social; ya que es el medio principal con el que los seres humanos son capaces de interactuar, desempeñar papeles, comprender las normas de un grupo, aplicar sanciones sociales, valorar las acciones ajenas, dentro de un sistema de valores compartidos que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos”

1.2. La comunicación Organizacional

“La comunicación corporativa u organizacional, es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados, dirigida a todos los diversos componentes humanos y técnicos relevantes que están interrelacionados y en constante interacción proyectando el desarrollo sobre la base de una estabilidad dinámica. (Rescher, 1964, p.48)

Dada la importancia, toda empresa debe:

Organizar el departamento de comunicación con una visión global, holística que integre: la acción factual (hechos reales y sus efectos) con la acción comunicativa o simbólica (mensajes, los significados y sus efectos) y las estrategias con las acciones comunicativas, en todos los ámbitos: financiero, tecnológico, comercial o el que sea. (Costa, 2009, p.40).

La comunicación es una acción más de la empresa, de sus hechos y de sus mensajes que únicamente se propagan cuando se los da a conocer, pues, “Los hechos por sí solos no tienen la capacidad de auto propagarse, ni tienen en sí otro significado que el que le otorga cada espectador”. (Costa 2009, p.54).

Para Van Riel, (1997, p.26), “la comunicación corporativa como un instrumento de gestión, armoniza toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”, transmitir sus valores, planes y proyectos que le permitirán sobrevivir.

El saber comunicar, ayuda a representar la realidad, a organizar el propio pensamiento, permite realizar proyectos comunes, resolver conflictos, insertarse en la realidad del entorno, estimulando la cooperación, la solidaridad, la responsabilidad, el bien común, la eficiencia en el trabajo y la efectividad en el uso de los recursos. (Pad. 2007, p.13) y sobre todo permite darse a conocer.

Además hay que recordar que la comunicación en la sociedad es permanente todo en una empresa comunica siempre, razón por la cual, se considera que la emisión de la comunicación organizacional debe darse en los 360 grados de la empresa para vincular a los públicos estratégicamente como aconsejan, Sánchez y Pintado (2013, p.19) ya que por investigaciones realizadas se ha comprobado que la comunicación 360 es estratégica: “las actividades que destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, es altamente proactiva, multimedial y conjunta a sus soportes.” (2013, p. 19).

Permite:

- Informar
- Generar redes de información
- Posicionar
- Sumar valor a la imagen de toda empresa
- Persuadir.
- Generar acciones
- Compartir.
- Generar empatías
- Construir continuidad
- Establecer relaciones
- Fijar asociaciones duraderas de convivencia (Sánchez y Pintado, 2013, p. 21)
- Repercutir directamente en la imagen empresarial agregando, o no, valor.

1.2.2. Tipos de comunicación

. Según Costa, (2009, p.34):

- **A través de la comunicación interindividual** se logra mantener un diálogo, bidireccional entre un mínimo de dos personas, sea directamente o utilizando un medio tecnológico.
- Con la **comunicación de difusión, en cambio, un emisor, emite el mensaje** empleando estrategias, técnicas comunicacionales, contenidos y códigos específicos utilizando los canales técnicos, apropiados para llegar a toda una población, potencializando el interés de la comunicación e información apelando a los sentidos, emotividad e inteligencia de los diversos públicos a quienes se dirige.
- **La comunicación al interior de la empresa:** puede ser formal e informal.
La formal puede darse en tres sentidos: ascendente que procede del personal de base hacia la dirección o mandos intermedios.

Descendente, desde la cúspide hacia la base o escalones intermedios.

Horizontal entre los miembros del mismo nivel,

La informal se da a través de grupos y situaciones informales y va desde el comentario hasta rumor y el chisme.

- **La comunicación fuera de la empresa:** es aquella que se genera para los públicos externos, tratando siempre de cumplir con sus expectativas.

1.2. 3. Barreras de la Comunicación

En el proceso de comunicación e información empresarial, muchas veces, se suscitan una serie de problemas, ruidos, errores conocidos como barreras, que dificultan la comunicación en el proceso de decodificación del mensaje, provocando malestar e incluso alterando el funcionamiento de la empresa, como:

Las barreras de tipo psicológico, personalidad, maneras de ser, diferencias individuales, cultura, grado de conocimiento, edad, intereses, maneras diversas de captar las informaciones, y los hechos, carga emotiva, valores individuales etc.

Barreras estructurales como: las barreras verbales, que pueden provocar problemas de interpretación, suposiciones, percepciones ligeras o prejuicios infundados; sobrecarga de información y falta de realimentación.

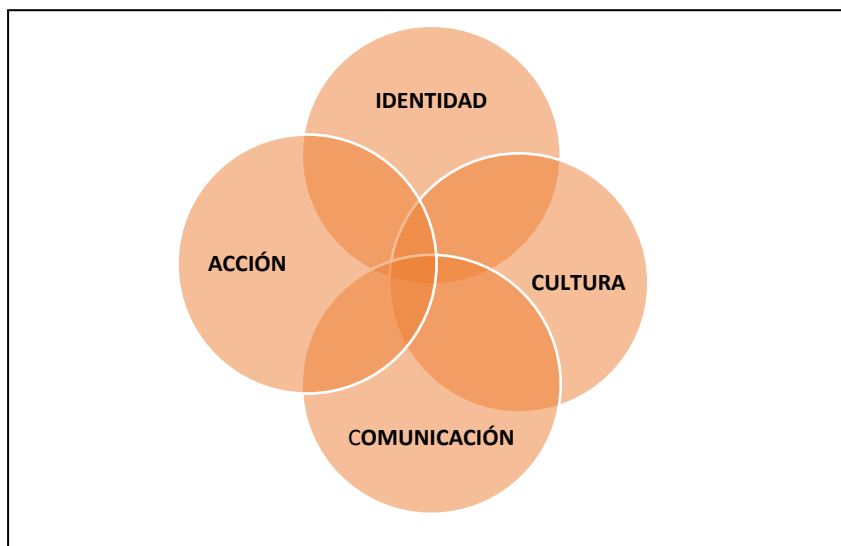
Barreras de tipo técnico como: Excesivos conductos regulares, procedimientos administrativos que disminuyen la oportunidad del mensaje y dificultan el diálogo y la transversalidad y los mecanismos utilizados, distorsiones en las señales o imágenes de los aparatos tecnológicos, distracciones en los puntos de recepción del mensaje etc. que disminuyen el impacto del mensaje.

1.3. La Imagen, Identidad y la Reputación

Varios autores, citados por Matterlart, (2000, pp. 99-103), entre los que se destacan Villafañe, Costa, Van Riel, sostienen que en este siglo, la imagen de la empresa tiene una importancia capital, para su crecimiento y desarrollo efectivo eficiente y proactivo.

Esta Imagen Corporativa para Dowling y otros autores, (1986, p.81) es el conjunto de significados, cualidades funcionales y atributos psicológicos que retratan una empresa, “es lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido” (Costa, 1993, p. 20.). Es el elemento fundamental de diferenciación y posicionamiento en los diferentes públicos. El conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona. Es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones, atributos que le identifican como sujeto social y comercial”. (Dowling, 1986).

Abarca la totalidad de la empresa, su ser y su hacer, le diferencia globalmente, le da distinción y credibilidad.



Cuadro 1: Componentes de la Imagen .Tomado de: Costa 2009, p.69

De acuerdo a este gráfico estos cuatro componentes deben estar siempre relacionados e intersecados para lograr que la imagen pública sea positiva

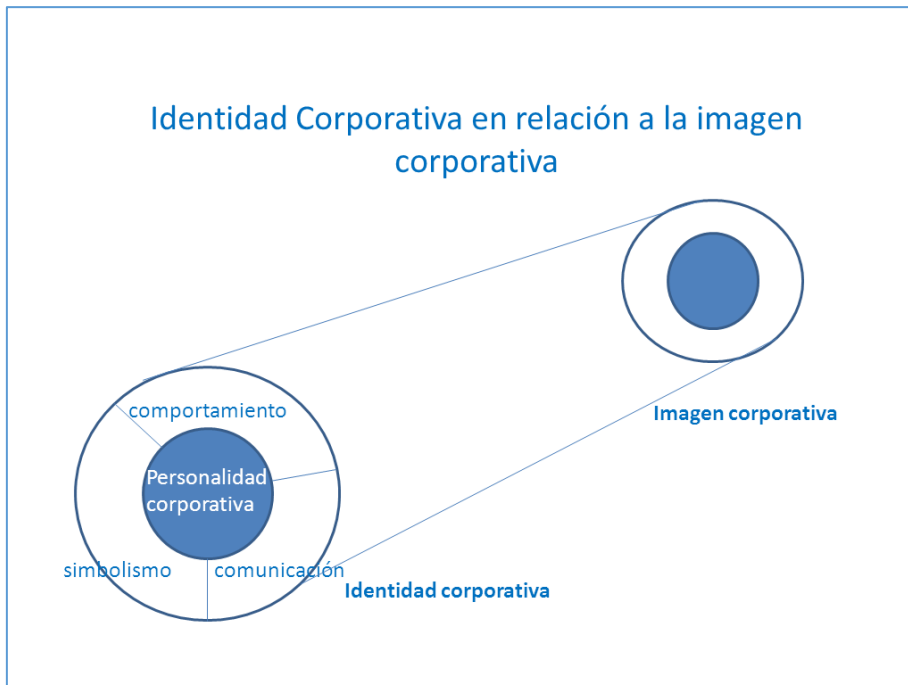
Para Paúl Capriotti (2008, pp 17-19) es una construcción mental o una idea que los públicos tienen acerca de la organización, es decir la manera en la que ésta es percibida; el conjunto de atributos significativos, cognitivos y afectivos, percepciones, aspiraciones, experiencias, juicios de valor de los distintos públicos (Capriotti, 2009, p. 106)

Tomando en cuenta este concepto, es fundamental que la organización logre tener una buena imagen, sin embargo ésta no es construida de la noche a la mañana y tampoco por sí sola. La reputación es parte de la imagen que presenta a sus públicos y forma parte de la concepción que tiene de la organización y perdura en el tiempo

La imagen es uno de los pilares fundamentales dentro del desarrollo de una organización. La imagen corporativa como tal, según (Costa, 2001, pp 25-30) es la percepción de los públicos estratégicos de la organización en función de su perspectiva, y diversidad de propiedades, dando como resultado la comparación de la identidad con la realidad. “Siempre debe ser percibida como el valor intangible que presenta a la organización y transmite a sus públicos por los diferentes canales y medios de comunicación”. (Villafañe, 2003, pp 50-52) “También se le considera como el balance de la organización, es la percepción que se crea en el público de la organización en determinado momento, es controlada por la misma empresa, es construida teniendo como eje principal la publicidad y a través del tiempo; genera expectativas en el público..” (Van Riel, 1997,p 27),

Se forma al combinar una serie de impresiones personales, estímulos, reales y paralelos con elementos de la comunicación interpersonal, la de los medios masivos y con elementos tangibles e intangibles como bienes y servicios, publicidad y promoción, políticas corporativas, filosofía valores e ideales de la empresa, etc. que ayudan a establecerse en la mente de los públicos, creando

relaciones permanentes que generan un mayor desarrollo y crecimiento institucional.



Cuadro 2: Identidad corporativa en relación a la imagen corporativa.

Tomado de:(Van Riel, 1997, p.34).

En este gráfico se aprecia como la Imagen Corporativa está conformada por los atributos que intervienen en la constitución de una Identidad o Personalidad corporativa: Comportamiento, Simbolismo y Comunicación

Según Vélez de Perdomo (1989, p.21): son atributos

- 1º. La organización, planeación y ejecución interna y externa, de su plan estratégico, su misión y visión, estilo, calidad, posición social, autoestima.
- 2º. Los Objetivos, políticas y planes.
- 3º. Los recursos de toda índole como:
 - Recursos Humanos: población, organigrama, directivos, mandos medios, obreros, personal de apoyo.
 - Recursos Materiales.

- Económicos (capital y otros) Instalaciones y equipos.
- Recursos Administrativos como: Dirección, Organización y Manejo.
- Recursos Tecnológicos: tecnología de producción de bienes y servicios, procedimientos y técnicas utilizadas.

4º. Aspectos organizativos como: Relaciones humanas, comunicación y coordinación.

5º. Políticas Gubernamentales.

6º. Mercado laboral y la productividad.(Vélez de Perdomo, 1989, p.21)

Pero además, “hay que considerar que para proyectar una imagen externa positiva es indispensable comenzar casa adentro, se refleja que una armonía interna puede ayudar a la proyección” (Carretón y Ramos Soler 2009.pp.9 y 10) de la imagen en sus tres dimensiones. Éstas son:

“Autoimagen: la que los públicos internos tienen de sí mismos, después la imagen intencional, la que la entidad construye y quiere proyectar sobre la base de su identidad corporativa y la imagen pública construida por los públicos externos en relación con la empresa”. (Villafañe 1993 p. 34).

Además, como aconseja Costa,

”Hay que cuidar cómo se proyecta, hacia los distintos públicos: la imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, e imagen global “, para conseguir que sea una imagen, moderna, fiable, eficiente, rentable y segura”.(Costa, 2009, p.129)

1.3.1. Medios para proyectar la Imagen

Van Riel (1999, p.85) sostiene que: la proyección de la imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de la comunicación

corporativa, siempre basándose en la identidad real de la organización, con un mensaje único, y un público identificado.

Tomando en cuenta que la imagen está atada en gran medida a los medios de comunicación, a lo formal, a lo externo, a lo emocional”, (Ritter, 2004, p.1-8) se debería utilizar como herramientas para la proyección de imagen:

1º. La Mercantica/Publicidad: promocionando, en medios masivos o medios alternativos

2º. La propaganda, apelando mucho a las emociones de la gente y presentando lo mejor que posee cada empresa.

3º. Campañas de Relaciones Públicas.

4º. Incremento de las relaciones con las comunidades aledañas.

Considerando que la Imagen Corporativa es la representación mental que los públicos tienen sobre la institución, en su proyección se cuidará que esta imagen esté estrechamente relacionada con las actitudes y comportamientos que tienen los públicos hacia la organización, pues será éste el que determine cuán aceptada o acogida ha sido la imagen de la institución. (Costa, 2004, p.14).

Además, coincidiendo con Benito Castro (2007, pp. 72- 73), no es necesario solo crear una buena imagen para la organización, sino saber cómo gestionarla para que ésta pueda ser percibida de la manera deseada por público. Incluso, cómo potencializar esta imagen al nivel que cambie percepciones y modele conductas dentro de los públicos de interés.

Dicho todo esto, es importante recalcar el papel fundamental que tiene la Comunicación Corporativa como medio y gestor de la buena imagen de la organización, ya que solo a través de ella, se podrá lograr encaminar los resultados que se desean obtener a través de un plan estratégico integral que gestiona los contenidos de los mensajes enviados a los perceptores. (Castro, 2007, pp. 74 -75).

1.4. Identidad corporativa

La identidad corporativa, es definida como el conjunto de características, atributos y valores que distinguen a una empresa, que le dan personalidad propia, unicidad y diferencia.

“Es el ADN, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su autoequilibrio y el potencial de su desarrollo futuro. Es un potencial inscrito en los cromosomas de la empresa, la semilla bioestratégica de sus fundadores – emprendedores”. (Costa, 2004, p. 64).

“Es un sistema de signos visuales de naturaleza lingüística, icónica y cromática, que tiene por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su misión es diferenciar, asociar ciertos signos y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, aumentando la notoriedad de la empresa”.(Costa 2004, p15)

“La identidad corporativa se expresa por medio del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa”. (Villafañe, 1993, pág. 29).

Es la estrategia que ayuda a incrementar los resultados económicos y la eficiencia de una empresa, coordina los logros, valores, e información, y se dirige hacia la integración entendida como cooperación, (Hannebohn, y Blöcker, 1993, p.5) se mide por los cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo y conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)”. Costa (20009, p.125)

La identidad corporativa es la auto presentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Para su construcción toma en cuenta los objetivos previamente diseñados, los principios de la filosofía empresarial, y los

instrumentos de la empresa, tanto de manera interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1986, p.31)

Uno de los elementos más importantes de la identidad corporativa de una empresa es la identidad visual, la misma que Villafañe(1999, p.67) define como “la traducción simbólica de la identidad corporativa, formada por otros sub elementos tales como el logotipo, el isotipo, los colores corporativos y la tipografía. Cada uno de estos elementos juega un papel muy importante dentro de la identidad corporativa. (Costa 2004, p.15).

Los colores corporativos que la empresa adopta, marcan la diferencia y dan una identidad visual de la organización.

La tipografía o tipo de letra que se mantiene en toda la documentación y publicidad escrita, será notoria, legible y exclusiva, para así no confundir a los públicos y generar mayor confianza.

La combinación de logotipo, símbolo y gama cromática en la identidad visual favorece una simbiosis, como sostiene Costa, (2004, p.44) que permite lograr una percepción global por parte del público. (...) y sobre todo llegar a ellos con los mensajes que se quieren transmitir, para conseguir los objetivos planificados”..

Según Capriotti, (1999, p.101): La Identidad organizacional se manifiesta en tres áreas claramente visibles: productos y servicios, entorno y comunicaciones, y en una cuarta menos visible pero claramente perceptible como son los comportamientos.

Se considera que está integrada por tres ejes: **el vertical** formado por la historia, origen, todo el proceso de creación y mantenimiento, las realidades vividas y de naturaleza permanente.

Eje horizontal: formado por: la Filosofía Organizacional, valores asumidos por todos los miembros; las orientaciones estratégicas o principios de acción que rigen el actuar de los públicos y las Políticas de gestión.

Eje transversal: constituido por esa serie de Comportamientos, propios, de su ser, y hacer, que le dan sentido a su existir, esas convicciones profundas sobre la realidad y el entorno.

Costa, (2009, p.10) reúne en un semantograma, a los elementos sensibles que concretan la identidad en la percepción del público.

		ÉTICA	CONDUCTA
	CULTURA	VALORES	RESPONSABILIDAD SOCIAL
IDENTIDAD	REPUTACIÓN	MARCA	CREDIBILIDAD
	IMAGEN	INNOVACIÓN	NOTORIEDAD
			SOSTENIBILIDAD

Cuadro 3: Semantograma de los aspectos fundamentales de la gestión estratégica y comunicacional del DirCom. Tomado de (Costa, 2009, p.10).

Este mismo autor reconoce seis vectores de identidad:

1º. Identidad cultural. O conducta de pertenencia, que tienen los colaboradores institucionales, generada por “el conjunto de pautas dinámicas que guían las decisiones y acciones y que lo hacen única e irrepetible” (Moles 1967).

2º. Verbal. Que constituye todo un capital identitario y comprende el nombre que le identifica y le distingue.

3º. Identidad visual. Encierra el estilo visual, las propiedades y características observables y cuantificables, que permiten reconocer la organización y promocionar la imagen corporativa.

4º. Identidad objetual: Se encuentra reflejada en los productos producidos por la empresa

5º. Identidad ambiental. Es el lugar donde está la empresa, su ambiente, su estructura, la composición de los distintos puntos, facilidades que presta, maneras de atención al público, calidad de servicio, etc.

6º. Identidad comunicacional: “Abarca las comunicaciones y relaciones que conectan, vinculan fidelizan la empresa, clientes, marcas, productos y servicios” (Costa 2009, p 131)

Otros autores reconocen una Identidad Conceptual o el posicionamiento mental que tiene una organización con sus públicos. Está compuesta por, filosofía, ideas, principios, cultura, valores, políticas y la reputación. (Villafañe, 1993, pág. 29).

1.4.1. Filosofía organizacional o institucional.

Se identifica con "la forma de ser" de una empresa el conjunto de principios y valores empresariales, es "la visión compartida de una organización". (García, 1994, p.16).

La Cultura. Es la forma de pensar de una organización, identifica, distingue, orienta y condiciona su forma de hacer y su actuar, emerge de su propia identidad y de un sistema diferenciador de significados propios que los hace únicos e intransferibles.” (Becker citado en Robbins, 1987:440).

Todos los autores coinciden en que si se posee una Cultura organizacional, correctamente definida, y una comunicación interna, eficiente y efectiva, se podrán lograr resultados satisfactorios en el interior de la organización. (Costa, 2009, p.64)

“Esa transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa y que produce la misión en actuaciones, la visión en estrategias, y los

valores en el cuadro de referencias para la autoevaluación de los hechos, la conducta y las relaciones.”

Para Joan Costa (2004) la cultura “es un factor de cambio en el interior de la organización, en ella se compendia el ser y el hacer de la empresa, esa serie de patrones de actuación, las normas establecidas y creadas con el tiempo, los ideales, los sueños, los valores, los deseos de llegar a la excelencia, los mecanismos, y herramientas utilizadas, los éxitos y fracasos, producidos en el devenir del tiempo de la empresa, que han quedado plasmadas en la historia de la organización.

Según Luthans, (2002, p.123), las características principales son las siguientes:

1. Regularidad en los comportamientos observados, es decir, interacción con lenguaje común y terminologías propias.
2. Normas, que son las guías de la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes de la empresa, que se definen como prioritarios y que se espera que los colaboradores compartan.
4. Filosofía y políticas sobre cómo tratar a los colaboradores y clientes.
5. Reglas, que son todos los lineamientos establecidos para normar el comportamiento dentro de la organización.
6. Clima organizacional, relacionado directamente con el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; es decir: cómo actúan y se tratan entre sí las personas que forman parte de la organización.(Luthans, 2002, p.123),

Según (Campbell, 1970), la esencia de la cultura de una organización viene determinada por una serie de valores humanos, conocimientos y normas que dirigen el hacer y accionar de todos y cada uno de los diferentes públicos internos, logrando unidad, cooperación, lealtad, orden, fidelidad y servicio mancomunado.

Además, “la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontado, entre ellos, podemos enumerar ‘cómo se hacen las cosas

dentro de la empresa', 'qué es lo que le da sentido de identidad a los trabajadores' o, 'las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización" (Sabater,2005).

Coincidiendo con varios autores se puede afirmar que la cultura organizacional también fomenta el compromiso social, de ayuda mutua de servicio desinteresado, va más allá del interés personal; pues todos los públicos internos en un trabajo en grupo deben lograr la implantación de una cultura de servicio, centrada en el ser humano y en su consideración como persona que merece un trato individualizado, de acuerdo a sus necesidades, "la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados" (Robbins, 1990 p.601).

También, es muy importante señalar que la comunicación organizacional, interviene en la generación de hábitos de trabajo profesionalmente realizados, cuidando los detalles de orden, puntualidad, cumplimiento de labores, generando un ambiente de actividad, una "simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos" (Pizzolante, 2004 p.230).

Además, "si se considera que la cultura organizacional lleva a un negocio a ser efectivo, se debe enfocar también en la productividad, ya que es un parámetro importante al momento de analizar la cultura organizacional". (Siliceo, Casares y González, 1999,p.159).

1.4.2. La Reputación Corporativa

Según varios autores, como: Fomfrum, (2001) López, (2009), y Villafañé, (2000, p.161) la reputación es uno de los activos más valiosos que puede tener una empresa, es la percepción que tienen los distintos públicos. Se genera por la relación armónica entre la Identidad y la Imagen Corporativa e integración de un proceso secuencial de: comportamientos desarrollados por la empresa, creencias y carácter; por su publicidad, por el tono de sus

mensajes; conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades; por el posicionamiento y las asociaciones que se hayan trabajado en la mente del consumidor, y está directamente vinculada con la habilidad de relacionarse con sus stakeholders y su capacidad de satisfacer expectativas y transmitir confianza.

1.5. La Comunicación Interna:

La comunicación interna es la clave del desarrollo de una empresa, su correcta administración integra y mantiene la cohesión en sus públicos, permite que se sientan parte integrante de la misma, importantes actores y activos consecuidores de su éxito.

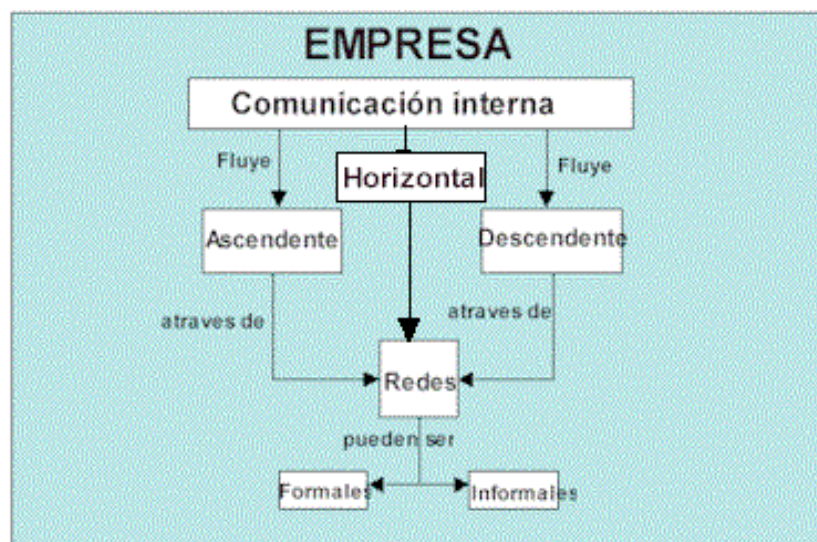
Facilita el trabajo en conjunto, pues al estar todos informados, intentan convertirse en generadores de ideas, planes, proyectos, etc y en participantes activos en el cumplimiento de los objetivos. La comunicación interna y la circulación correcta y oportuna de información, creará un ambiente propicio para el alcance de la excelencia, como afirma Marín (1997, p.24) pues, “un empleado informado es un empleado feliz y productivo”. (Villafañé, 1998, p.19).

Además genera mayor confianza que mueve a la participación, en la que todos pueden opinar con libertad, dar ideas, expresar sentimientos, compartir planes etc, ” Estimula las actitudes de escucha, respetando las opiniones ajenas, y los criterios en los que no coinciden, aceptando las diferencias de opiniones, para conseguir la armonía de las acciones de la empresa, convirtiéndola en una unidad que mejora la eficacia y productividad de todos sus actores.” (Piñuel, 1997, p. 97)

La comunicación interna según Villafañé, (1993 p. 239) es un factor estratégico clave en la organización, es la vida de cualquier organización, es el cemento que mantiene la unidad, con un poder más allá de la suma de sus partes, es lo que integra y mantiene la cohesión haciendo que cada uno de los

funcionarios y servidores de la empresa, se sienta parte activa e importante de la comunidad, responsable del alcance de los objetivos. Es según Costa (Ibid, p 66), “ el portavoz cualificador y amplificador de la identidad y de la cultura corporativa, y no hay identidad ni cultura ni estrategia ni acción positivas, si no eficazmente comunicadas.”

La comunicación interna, formal e informal, descendente, ascendente, horizontal, “es el sistema nervioso de la organización, (Chruden y Sherman, 1999, p.57) es la red de operación que vincula a todos los miembros” permite el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, facilita las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, permite la elaboración y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores. La gestión de la comunicación interna dentro de una institución es necesaria para alcanzar objetivos empresariales, preconizar la participación y desarrollar en cada empleado el sentido de colaboración además es un mecanismo útil para formar identidad corporativa.



Cuadro 4. Comunicación interna.

Tomado de *Capriotti Branding Corporativo*

La comunicación como herramienta estratégica y persuasiva tiene que lograr que existan los canales correctos para que fluya la comunicación de forma correcta para evitar especialmente que el rumor sea el primer canal.

1.5.1. Funciones y objetivos de la comunicación interna

La principal función de la comunicación interna es

- “Apoyar estructuralmente el proyecto institucional” (Villafañe, 1993 p. 239
- Alcanzar objetivos institucionales, y formar identidad corporativa; (Bartoli 1992, p. 103). pues, si todo el personal está informado pueden responder rápida y eficientemente a los distintos requerimientos y necesidades de la empresa.
- Generar la participación considerada una estrategia que propicia la autorrealización la eficacia y eficiencia, a través de todo el proceso, desde la planeación hasta la evaluación y el seguimiento de todo acto.
- “Crear cultura de servicio que permita a la organización mantener excelentes relaciones con las personas situadas ahora en primer plano, redescubrir los Recursos Humanos, y con ello imponerse la exigencia interna de la formación e información, los programas de calidad, la cultura organizacional (...)”, (Costa, 2007, p. 22).
- Responder a las necesidades de los colaboradores, compartir y comprometerse con ellos.
- Mejorar la productividad y la efectividad de la organización pues, con un personal: informado, se llevará a cabo un mejor trabajo individual y grupal (Piñuel, 1997, p. 97)
- Conseguir la implicación de todos los empleados en el desarrollo de la visión estratégica y proyectar una imagen positiva de la organización, motivándole, con un alto sentido de pertenencia, pues como asegura Martín, “un empleado informado es un empleado feliz y productivo”. (1998:p.19).

- Construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, ayuda mutua, pensar en el bien común, desarrollar la capacidad de servicio solidario y responsable.
- Compartir una cultura organizacional, diferentes maneras de ser, unos valores, principios de una misma filosofía., informaciones, sueños, realizaciones, luchar por una misma visión y visión,
- Crear un ambiente propicio para la confianza y la participación, logrando la armonía de las acciones de la empresa, mejorando la eficacia de su trabajo, posibilitando una mayor integración y motivación entre los diferentes públicos. (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992 p. 112).
- Permite atajar y resolver problemas, pues hay la confianza y seguridad de que sus ideas y opiniones son siempre escuchadas y valoradas.
- Una buena comunicación interna “termina la divulgación de rumores al asegurarse que la información correcta está siendo comunicada constantemente a todos”. (Bacal, 1997, cap.IV)
- La gestión de la comunicación interna es necesaria para alcanzar los objetivos empresariales, preconizar la participación y desarrollar en cada empleado el sentido de colaboración además es un mecanismo útil para formar la imagen e identidad corporativa.

Es importante recalcar que la comunicación interna permite el conseguir la calidad del clima laboral, generando: integración de las áreas de trabajo, diseño, creación y divulgación de canales regulares de comunicación e información, difusión entre colaboradores y jefes, confianza, promoción de la comunicación, fluidez y descentralización de la información y establecimiento de espacios para el diálogo.

De la misma manera, la comunicación interna puede ser considerada “como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio” o situaciones problemáticas. “Un apropiado desarrollo de la comunicación dentro de las organizaciones, disminuye la posibilidad de los flujos incontrolados de información, evitando así en un alto grado el riesgo de problemas. (Morales, 2001, p.1).

1.5.2. Canales de comunicación interna

Dentro de la comunicación interna se puede definir diferentes medios por los cuales sus públicos se pueden entender y difundir sus mensajes de la manera más apropiada para que no existan problemas dentro de la empresa. Por ejemplo reuniones formales e informales, de capacitación, aprendizaje, preparación, y adiestramiento, e instrucción práctica sobre el uso de medios de comunicación ATL y BTL.

También, es muy importante la calidad del contenido de la información, la concreción, exactitud, precisión, veracidad de lo que se quiere informar o comunicar y proyectar o disponer nuevos canales comunicacionales, adecuados a la mayoría, y que sirvan para la consecución, adquisición y logro de los objetivos, personales y de la empresa.

Los comunicados internos se transmiten generalmente por tres canales:

- Contacto Personal, Cara a cara: es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable.
- Canales de comunicación controlados: son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo: un houseorgan (Recursos Humanos, Comunicaciones Internas, Relaciones Públicas, Personal, etc.)
- Canales de comunicación masivos: son responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa.

Además, cuentan con canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales, houseorgan, manuales, videos, e-mails segmentados, folletería, cartas y mailing, afiches, gigantografías, carteleras, y piezas digitales como banners y pop ups generalmente asociados a una Intranet. (Rivero, M. 2002. p.21)

La comunicación interna generalmente se da también en :

Convenciones anuales

Reuniones, con temas definidos y públicos determinados. .

Publicaciones institucionales, revista interna

Para dar a conocer acciones **y** productos.

Manual del empleado

Folleto que contiene pautas que sirvan de guía al empleado, reglas de comportamiento, presentación, etc.

Comunicaciones escritas o memorandos

Generalmente es una circular o memo breve, de contenido concreto, conciso, que se emplea para mantener informado y actualizado al personal de la empresa.

Boletín informativo

Que generalmente contiene noticias, hechos y acontecimientos importantes, que parten desde el departamento de Relaciones Públicas.

Reuniones de Integración y socialización:

Generalmente tienen un cronograma, presupuesto y lista de acciones predeterminadas con tiempo de anticipación.

Comunicaciones informales

Rumores, ruido, murmullo que generalmente crece cuando disminuye la efectividad de la comunicación interna formal. Es una herramienta informal que puede ser utilizada con cautela, ya que se produce siempre y en todos los espacios.

Gestión mediante visitas a los distintos departamentos.

Consiste en la visita que generalmente el director o jefe departamental realiza por toda la empresa para que los empleados conversen en un dialogo, sincero,

fluido, libre en el que informen, sugieran, soliciten, insinúen, propongan, pidan cambios de actitudes, comenten o reclamen.

Carta al personal o circular

Escritos, o publicaciones dirigidos a todo el personal o a un departamento para informar, solicitar, cambiar, dar a conocer nuevas, pedir experiencias, felicitar, agradecer etc.

Cartelera

Es una herramienta comunicacional, generalmente anuncia, divulga, informa, publica nuevas noticias, cambios en la empresa, festividades, horarios etc. . Debe estar ubicado en un lugar de acceso a todo el personal, y debe contener fecha y firma de responsabilidad de cada artículo difundido. .

Manual de bienvenida

Es una herramienta que empresas numerosas y de éxito la elaboran. Contiene características notables y de interés de todos los públicos. Se le difunde generalmente cuando se contrata nuevo personal.

Folletos de publicidad empresarial.

Que contienen fotografías, listado de productos, listado de departamentos, nombres

Folletos sobre temas particulares

Que sirvan en forma concreta, para la actuación eficiente y segura tanto de empleados como de la empresa en general. Ejemplo, qué hacer frente a una situación de riesgo, frente a un accidente laboral. Cómo actuar ante una crisis.

Línea abierta o línea directa

Para enviar mensajes concretos a personas determinadas, y evitar las situaciones de riesgo y los problemas.

Buzón de sugerencias

Herramienta para enviar ideas, reclamos, nuevos proyectos, quejas, solicitudes. etc.

Videoconferencia o la intranet:

En la actualidad es una de las herramientas más empleadas en la comunicación organizacional. Permite llegar a todos, en menor tiempo, con menos recursos y con más efectividad.

Es una herramienta que requiere mayor preparación y técnica correcta de aplicación.

E-mail

Es una herramienta electrónica de comunicación social que puede ser general grupal o individual y permite enviar y recibir información instantánea desde cualquier punto geográfico.

Listas de distribución y foros de discusión por Internet:

Son instrumentos comunicacionales propios del internet, espacios virtuales que promueven la participación de grupos para el conocimiento y aprendizaje estratégico y social, para el desarrollo de temas de interés colectivo y la solución de determinados casos o problemas.

Además, según varios autores como Costa, (2009, p.87) Sánchez y Pintado, (2013, p.23). Amado, (2008, p.29). Alcaraz y García, (2010, p. 19) se pueden considerar canales de comunicación interna que facilitan la relación interpersonal dentro del equipo, a las reuniones sociales con fines de integración, actividades informales en un contexto diferente a la empresa y su trabajo que favorecen el diálogo libre, reuniones informativas para dar a conocer realizaciones, coordinar, decidir, mesas redondas, cursos, seminarios, reuniones de capacitación, comités, trabajo de grupo, grupos de consulta, círculos de participación, etc.

Todos los autores coinciden en afirmar que en el interior de la empresa al igual que en su exterior todo comunica, las palabras, acciones, actitudes, posturas, gestos, etc. y que todo debe ser profesionalmente controlado.

Generalmente los comunicados sean orales, escritos, audiovisuales o digitales deben transmitir en forma concreta, concisa, clara lo que se quiere decir u obtener.

Los departamentos o canales de comunicación de la empresa, procurarán cuidar la oportunidad y calidad de los mensajes a transmitirse.

El contacto personal debe realizarse con naturalidad pero con respeto, en forma diferenciada reconociendo las características de cada receptor de información. Hay que tener cuidado de comprobar si la información fue correctamente transmitida y comprendida, recordando siempre que el

“feedback es el segundo puntal de la práctica de las comunicaciones, ya que se ocupa de detectar y evaluar por una parte los mensajes que circulan en el interior de una empresa y por otra parte los mensajes emitidos por la empresa y los recibidos” (Costa, 2009, p.37).

Interesa sobre todo lo que el receptor capta del mensaje enviado.

Es fundamental controlar la comunicación transmitida a través de los canales masivos de información, sean gráficos, digitales, audiovisuales, electrónicas etc., pues ellos transmiten la imagen e identidad de la empresa. No debe salir al aire una noticia o publicación, sin ser revisada por el DirCom o el encargado de la comunicación empresarial.

Hoy existe toda una gama amplia de herramientas de comunicación pero hay que saber utilizarlos con precisión, oportunidad y coherencia. Hay que poner mucha atención en las herramientas: las tradicionales circulares, oficios, órdenes, publicaciones institucionales, carteleras, hasta las reuniones sociales, mesas redondas, conferencias, trabajos en grupo y desde los teléfonos convencionales hasta las Tablet, computadores, tickstec. de tecnología avanzada y de punta.

1.5.3. Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

“Las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) y el acceso cada vez más universal al ciberespacio, han facilitado reunir, almacenar, procesar, transmitir y presentar información en cualquier formato de voz, textos e imágenes”, (Manrique, 2012 p. 20).

Existe toda una variedad de medios que permiten a cada uno investigar, descubrir, introducirse en lo más profundo de la ciencia, dominar lo real y transformar lo imaginario, convertirse en creadores y productores del propio conocimiento, capturar hasta lo inimaginable, convertirse en cualquier momento en propagadores, divulgadores de todo tipo de información.

La digitalización abre nuevos campos de diálogo que pueden fortalecer la comunicación en las empresas. (Domínguez, Álvarez &Marí, 2010, p6). Según López (2012, p2) el mundo digital está desempeñando un papel muy importante en la actualidad. Dentro de esto el Internet es una herramienta útil para la comunicación y por esta razón fortalece las relaciones sociales de los usuarios. Según Christian Van Der (2005, Delfos) la Web 2.0 es una representación de la transformación o evolución de aplicaciones tradicionales en la Web enfocadas al usuario final. La Web 2.0 ha logrado facilitar dar a conocer el contenido de las organizaciones fomentando lo que la comunicación participativa entre los individuos. Los beneficios de esta herramienta es que son gratuitas y de muy fácil acceso.

El mundo de la palabra y de los hechos, de la ciencia y del arte, de la filosofía y de la ética, de lo divino y lo profano, hoy se almacena en diminutas células tecnológicas que están esperando ser descubiertas. Con la tecnología interactiva, todos son emisores y difusores de mensajes y se ha logrado integrar distintas modalidades generando soportes multimedia e hipermedia. Como afirma, Zabala, (2009, p. 25).

Este conjunto de servicios, redes, software, y aparatos, tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, el desarrollo de su pleno

potencial, dentro de un entorno, que se integran a un sistema de información interconectado y complementario y el perfeccionamiento de la sociedad y la economía.(Gómez, 1992, p.12)

Hoy, como afirma Sobrado, las nuevas tecnologías “Ofrecen oportunidades económicas y proveen servicios públicos y privados a la población con altos y bajos niveles de ingresos y alfabetismo” (2006, 9.37), facilitan el desarrollo cotidiano, comercial profesional, abren al hombre un mundo incontable de conocimientos, y oportunidades, ponen todo un universo de información en las manos del navegador.

Todos a través de un computador pueden acceder al tiempo y al espacio. La web quitó barreras, de toda índole, y puso el mundo en su complejidad, la ciencia, el arte, la técnica al alcance de todo hombre. Para las empresas se convirtió en una herramienta infalible, pues permite, instruir, formar, motivar, y desarrollar a todos los públicos.

La incorporación de las herramientas web 2.0 en la gestión de estrategias comunicacionales ha logrado convertir a las empresas en competidores mucho más sólidos y han logrado refrescar e innovar su imagen.

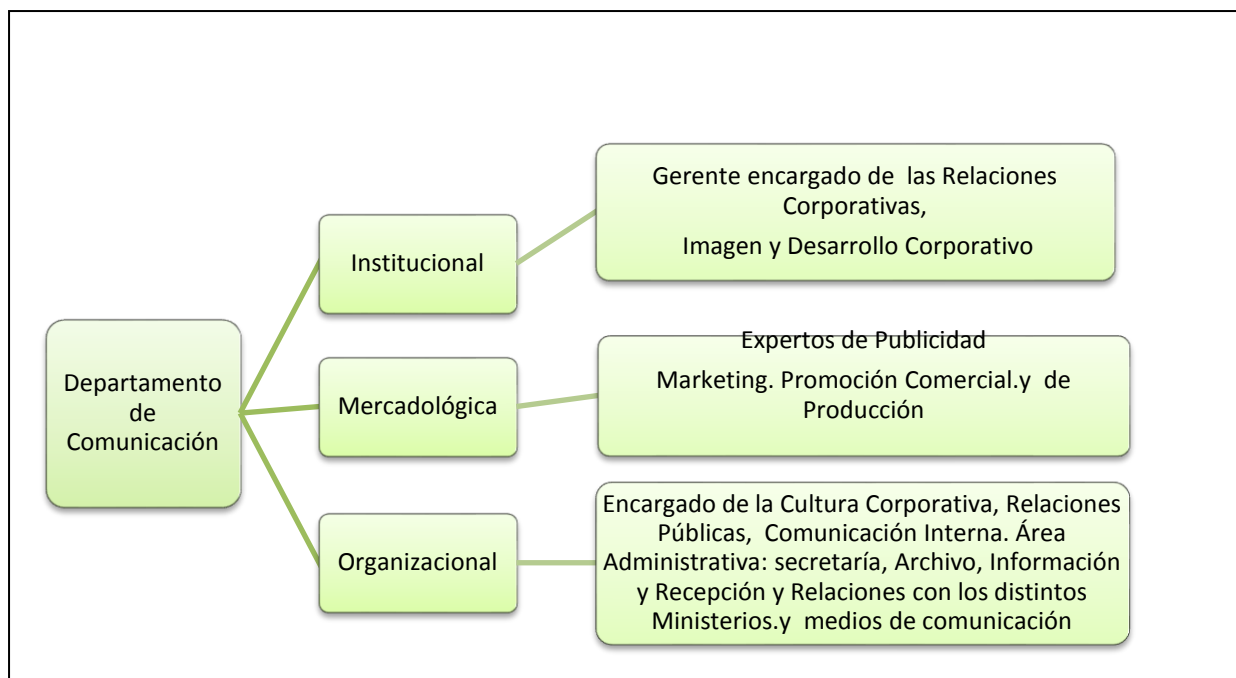
“La comunicación *on line* constituye una parte más de la estrategia de comunicación de las organizaciones, a través de la cuál gestiona la relación con sus públicos. La Web 2.0 permite establecer una comunicación bidireccional entre una organización y sus públicos como ningún otro canal, convirtiendo al receptor en emisor y viceversa.”
(Viñarás, 2010)

El DirCom y el Departamento de Comunicación, tiene que hacer uso e incentivar a todos sus empleados a utilizar estos medios, si es necesario se debe actualizar, capacitar y profesionalizar a los públicos internos en estas nuevas y cambiantes herramientas de comunicación. La empresa debe hacer uso continuo y permanente para presentar, discutir, analizar y decidir nuevos planes y proyectos productivos. Debe tener presente que la página web institucional, actualizada permite mantener la imagen e identidad positiva y de excelencia de la empresa.

1.5.4. Los actores y públicos de la comunicación Interna:

Públicos Internos son todas aquellas personas que estructuran la constitución orgánica de la empresa, están dentro de su área operacional y constan en la Carta de la Organización Formal y en el Manual de Organización. El público interno, está conformado por los Directivos, Consejeros, Ejecutivos, jefes Departamentales, administrativos, empleados nominales, empleados a tiempo completo, por horas, empleados ocasionales y aquellos que trabajan desde dentro para lograr el “ser” y el “existir” de la empresa.

En el siguiente cuadro Costa presenta el público interno del Departamento de Comunicación:



Cuadro 5: Público Interno.

Tomado de: Costa (2009, p.14)

1.6. Auditoría de Comunicación Interna

Siendo la comunicación interna uno de los factores considerados como el sistema nervioso de la organización, conviene conocerla, valorarla en toda su dimensión y evaluarla constantemente, para optimizar los procesos de comunicación, y conseguir su eficacia y productividad.

La empresa, en la actualidad, necesita la auditoría de comunicación como un paso previo fundamental para la realización eficaz de cualquier plan estratégico empresarial.

La Auditoría de Comunicación es una herramienta, una técnica cuantitativa y cualitativa, encargada de medir y evaluar la comunicación y sus distintas herramientas, canales y nodos desde la perspectiva de sus miembros.

Su aplicación continua permite conocer la realidad, la forma en se desarrolla toda la red de comunicación, la profundidad, exactitud y validez de los contenidos, la eficacia de las políticas, estrategias, y canales de comunicación, la exactitud, concreción y corrección con que llegan los mensajes, el grado de comprensión y asimilación de los diversos contenidos difundidos, el posicionamiento y la aceptación de mensajes, o canales de difusión. El DirCom o el departamento encargado de comunicación e información debe analizar y si es necesario, adecuar las medidas de corrección y procesos de mejora inmediata.

Según varios autores los objetivos de la Auditoría de Comunicación Interna (ACI) Serían los siguientes:

Obtener, describir, interpretar y conceptualizar información significativa, sobre la comunicación y su integración en las esferas institucional, Organizacional y Mercadológica. Detectar sus disfunciones, sus causas, definir posibles mejoras y cubrir las necesidades comunicacionales de los distintos niveles de la empresa, adecuando las acciones comunicacionales a la consecución de los objetivos. (Fernández, 1992, p.57).

En fin, la Auditoría ayuda a identificar, conocer, describir, analizar cualitativamente y evaluar la comunicación: su estructura, los actos de comunicación de públicos objetivos, la utilización correcta de los diversos canales, su efectividad, el impacto y alcance. La calidad de los mensajes y el grado de influencia en las distintas reacciones de los receptores. Además permite conocer el grado de comunicación informal que se produce, teniendo presente que esta crece a medida que se tergiversa o se mal utiliza la comunicación formal. Tendrán que analizar las causas, detectar los focos de informalidad, encontrar las razones y situaciones que las produce y definir o diseñar un plan de mejora de la comunicación interna “en función de la Cultura, política informativa, contenidos, medios y soportes, y su sistema de circulación de la información” como aconseja Costa, (2009, p 177) para aplicar los correctivos necesarios.

1.6.1. Metodología de aplicación de una Auditoría de Comunicación Interna.

Generalmente la ACI que desarrolla la compañía, se inicia con una investigación de las acciones formales e informales que se realizan, los medios de comunicación existentes, los soportes: intranet, houseorgan, avisadores, carteleras, memorándums, y sus contenidos, etc. Para ello se puede aplicar un cuestionario anónimo, con preguntas abiertas y cerradas a personas de niveles gerenciales, jefaturas, coordinadores, supervisores y jefes departamentales

Al mismo tiempo se pueden organizar trabajos en grupo, mesas redondas, para obtener información real, medible y veraz sobre las características del desarrollo de la comunicación. Se intentará detectar el cómo se produce, la información, si la comunicación es imperativa, persuasiva, formal o informal; la frecuencia y periodicidad de información que efectúa, cómo es el modo de interacción con los demás, existe o un feed back, se ponen los correctivos de inmediato etc.

La segunda etapa de verificación consiste en comprobar si la materialización y los resultados de comunicación coinciden con las previsiones y objetivos planteados, para de ser necesario, proponer una serie de medidas correctivas para mejorar el proceso de comunicación interna.

Finalmente después de un análisis, se podrá desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que contenga, objetivos, estrategias, metodologías y herramientas que permitan crear un ambiente institucional, que contribuya a la competitividad, eficacia eficiencia, productividad y pertinencia de la empresa.

Para la realización de una ACI, se utiliza:

Técnicas Cuantitativas, descriptivas de la comunicación interna que aportan precisión y fiabilidad a los resultados y se apoya en la observación y en la encuesta de clima laboral y encuestas individuales.

Procesos cualitativos como: la entrevista libre, entrevista a profundidad, dinámicas de grupo, focus groups, reuniones de grupo de discusión libre donde los trabajadores planteen sugerencias y necesidades, mesas redondas, sistemas digitales de preguntas y sondeos, etc.

Es conveniente anotar que para el éxito de la auditoría comunicacional interna, se requiere cumplir con profesionalidad y responsabilidad todas las etapas, desde las de investigación, recolección de datos, análisis, síntesis, e implementación de las acciones, correctivas necesarias según las necesidades de la organización y su público interno.

1.7. La Comunicación Global: Comercial e Institucional

Dado que la empresa es considerada como un todo, según Weil, (1990, p.184), la comunicación global, “tiene como función, contribuir a la realización de un proyecto empresarial, armonizando las comunicaciones, los medios y sobre todo “expresando en sus productos, el punto de vista de una política pensada y puesta en marcha de forma centralizada”.

Las empresas hoy, actúan guardando una unidad, sus partes están íntimamente relacionadas, y cuanto más cohesionadas se encuentren mejores serán sus productos y se podrá transparentar con mayor eficacia las características de la organización, sus objetivos, fines, razones de existencia, misión, visión, manteniendo una imagen núcleo, con sus distintos públicos que comparan su audiencia.

La comunicación global, es una más de las estrategias y herramientas empresariales, utilizada para sus públicos internos o externos. Según Weil se asienta en “una voluntad - luchar contra el desorden eventual de los políticos, de los mensajes y de las inversiones - y una madurez - gobernar la imagen de la empresa como una variable estratégica de desarrollo” para lograr unicidad, participación global, cumplir expectativas, y alcanzar los objetivos, internos, externos, comerciales e institucionales.

17.1. La comunicación Comercial

Compilando a varios autores se puede definir a la comunicación comercial como el conjunto de métodos, estrategias, elementos comunicacionales, destinados a promocionar, directa o indirectamente, bienes, servicios productos comerciales, industriales, artesanales etc de una empresa, proveer información pertinente y lograr con éxito una venta y fidelizarla.

Esta comunicación requiere según Muñiz, (2015, cap.6):

1º Un mercadeo hábil, de ideas para conocer las tendencias, gustos y necesidades de los públicos, responder a sus requerimientos y sobre todo convencerle sobre la validez del producto o servicio.

2º. Lograr que la comunicación comercial sea lo más proactiva posible.

3º. Cuidar que la información, tenga un contenido transmisible, interesante, ético, coherente, que lo que se ofrece o se vende corresponda a lo que en realidad es.

4º. Usar un lenguaje, sencillo, comprensible, adaptándole a los diferentes públicos.

5º. Desarrollar el arte de vender, el convencimiento de que ofrece el mejor producto y un inigualable servicio. Esto facilitará el éxito en la negociación

7º. Evitar toda interferencia en el proceso de venta, atender al cliente como lo más importante del momento, darle un trato personalizado y preferencial, poner en él todo el interés y la atención. Dedicarle todo el tiempo requerido.

6º. Medir la efectividad del proceso de comunicación o Feedback. Importa sobretodo el comprobar la realidad de lo que capta el receptor.

Esta comunicación comercial, generalmente utiliza como herramientas:

Publicidad, publicity, promoción de ventas, relaciones públicas, patrocinios, ferias y exposiciones, campañas demostrativas, casas abiertas, ventas de puerta en puerta, etc.

1.7.2. La Comunicación Institucional (CI)

Es la comunicación que se establece desde la empresa con sus stakeholders tanto internos como externos, “para intercambiar mensajes, actos comunicativos y significados, a través de la interrelación, interacción, retroacción, proacción, reacción, transacción, teleacción” (Costa, 2012, p.32).

Esta comunicación, marca el estilo de la organización le da unicidad y le diferencia. De acuerdo con el autor Kreps (1990, pp 13-15) es gestionada con un fin y una intencionalidad que va más allá de un objetivo único, responde a todo un conjunto de herramientas y procesos que empleados de la manera

adecuada, potencializan las características y labores que se desea destacar dentro de una organización y sobre la base de sus objetivos institucionales

“Unifica los intereses de la empresa con los de los diversos públicos, alcanza los objetivos específicos y logra el desarrollo, grupal, social y nacional”. (Murriel y Rota, 1980, p.19).

Según, Villafañe (1999) y Joan Costa (2001), la comunicación institucional, es una red captadora de: los procesos y estructuras funcionales de la empresa, el universo simbólico al que pertenece la organización y sus integrantes, los mensajes, los actos y comportamientos, los signos y significados, que al ser intercambiados generan conocimientos sobre la empresa sus productos y servicios, transmiten información, y se convierten en puntales de calidad, eficiencia, efectividad, productividad y pertinencia.

1.8. La comunicación externa.

Es la que se realiza con todos los públicos externos, con quienes se logra “vehicular información, dar y recibir, contenidos informativos desde la organización, hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social” (Kreps, 1999, p. 257).

Esta comunicación pretende, generar conocimiento de la empresa su imagen e identidad, su producto y su servicio, intenta lograr la participación activa de sus públicos target, desarrollar todos los objetivos planificados y elevar el nivel socio-cultural y humano.

1.8.1. Tipos de comunicación externa

Se reconoce dos tipos de comunicación externa: la comercial y la externa pública.

La primera surge de la relación comercial, producción, venta, distribución, etc de productos y la segunda se refiere a aquellas comunicaciones relacionadas con el gobierno y sus entidades.

1.8.2. Los objetivos de la comunicación externa

Son los siguientes:

1. Transmitir y recibir todo tipo de mensaje. (Camacaro 2014).
2. Exteriorizar la imagen positiva de la empresa y el valor de sus productos y servicios.
3. Lograr un posicionamiento positivo.
4. Armar vínculos con la sociedad.
5. Evaluar percepciones, de los diversos públicos.
6. Conseguir, fijar, mantener y optimizar la relación con su entorno y las entidades públicas y privadas.
7. Instaurar alianzas y convenios estratégicos.

Además la comunicación externa pretende:

- Difundir de manera ágil y oportuna la gestión empresarial a través de la relación directa y armónica con los medios de comunicación, para informar y así fomentar la participación ciudadana y fortalecer la imagen institucional, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- Transmitir y receptor datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.([www. eumed. net/ libros/ 2007 c/3 33/comunicacion externa.htm](http://www.eumed.net/libros/2007/c/33/comunicacion_externa.htm))
- Integrar a medios de comunicación y público en general con la organización, para generar una imagen positiva ([http://www.Mitecnologico .com/Main/ Funciones ComunicacionExterna](http://www.Mitecnologico.com/Main/FuncionesComunicacionExterna))
- Dar a conocer la identidad, productos o servicios de la organización
- Lograr un posicionamiento positivo, que genere vínculos con la sociedad, manteniendo y optimizando la relación con su entorno, con entidades gubernamentales y no gubernamentales y con sus diferentes públicos meta. (Sánchez, 2005.art.29)

- Mantener y optimizar, proyectar y controlar eficientemente la imagen hacia los públicos externos, generando información válida y útil en forma constante.(Sánchez, 2005.art.29).
- Lograr la participación de los públicos externos, en la formulación, emisión, desarrollo y evaluación de los distintos planes y proyectos de la empresa,
- Además pretende establecer los mecanismos para que se dé una real participación e intervención en la toma de decisiones y en la exigencia de resultados e informes periódicos.

1.8.3. Los actores de la comunicación externa.

Según Capriotti, (2013, p.236) este grupo está conformado por:

La comunidad local, grupos financieros, miembros de las entidades gubernamentales, medios de comunicación social, clientes, consumidores de productos o servicios, proveedores, competidores, agentes sociales, grupos de interés público, líderes comunicacionales, etc.

1.8.4. Herramientas de la comunicación externa

La relación con el público externo puede realizarse a través de:

- Las relaciones públicas.
- La comunicación interpersonal.
- La publicidad.
- El marketing.
- Los medios de comunicación social, con quienes se debe mantener siempre una buena relación, pues su influencia es muy grande en la mente de los públicos.

De ahí que, el comunicador corporativo, o la entidad encargada de la comunicación, debe cuidar con asiduidad y profesionalidad las comunicaciones

e informaciones que se emiten a través de hojas de prensa, comunicados, de prensa, ruedas informativas, conferencias para los medios, opiniones, discursos. Debe cuidar que estos sean siempre veraces, exactos, comprobables.

Al mismo tiempo se debe cuidar con esmero las relaciones con el estado, entidades gubernamentales, ya que en muchas ocasiones la consecución de planes y proyectos depende la comunicación excelente, profesionalmente editada y éticamente conformada. Hay que cuidar el lobbying y las distintas acciones del lobby.

Dependiendo del tamaño, importancia, necesidades y capacidad económica de la organización se pueden diseñar, folletos institucionales, revistas informativas, CD. Videos mailing, News letter, y de acuerdo a objetivos específicos se pueden realizar visitas guiadas, dentro y fuera de la institución, mantener un centro de atención al cliente de manera que se siente atendido con cordialidad, respeto, como merece su característica de ser persona única e intransferible.

Hoy, la mayoría de empresas crean programas de investigación, de labor social, de sponsoring o patrocinio, para obtener un mayor conocimiento de la empresa y con ello, lograr el crecimiento y posicionamiento de la misma.

Además las empresas pueden organizar eventos de presentación de nuevos productos y conseguir su publicidad, a través de canales on line u offline, clásicos u originales.

Pero, sea cual sea el recurso, medio o herramienta utilizada, la información emitida debe ser, clara, concreta, concisa, verdadera, interesante que llame la atención de clientes, accionistas, entidades bancarias, financieras, organismos estatales y público en general.

Un capítulo importante a tenerlo en cuenta es la relación con los medios de comunicación. El DirCom debe cuidar de mantener un canal permanente de comunicación con “un elevado grado de transparencia, legalidad y confiabilidad para que cualquier información dada, recibida o publicada, ayude a mejorar la apreciación que los públicos tienen de la empresa” (Benlloch, 2013, p. 38).

1.9. La Planificación de la Comunicación.

Un empresario exitoso sabe, que el resultado de cualquier gestión depende en un alto grado de la planificación que se haga de la comunicación. Considera que la planificación no solo es una herramienta clave para facilitar y optimizar la gestión en la Comunicación de las organizaciones sino que es una necesidad de la que no se puede prescindir.

La planificación estratégica de comunicación es un proceso de gestión, que permite concebir de manera integrada el futuro de la institución, su misión, objetivos, herramientas y estrategias, que bien utilizadas asegurarán el logro.

Todas las acciones deben ser correctamente planificadas. No hay que olvidarse que la empresa es una entidad cambiante, con un sistema abierto y dinámico, con una comunicación que debe ir al ritmo de las acciones, anticipada muchas veces a los hechos, el DirCom, debe tener esa capacidad de prever, organizar acciones, mirando al futuro, pero firme y bien anclado en la realidad del presente y listo para responder a las exigencias del medio.

La planificación es un proceso que generalmente parte de:

- Investigación, recolección de información.
- Diagnóstico
- Análisis FODA.
- Síntesis, generada por un proceso de reflexión para pasar de un presente conocido a un futuro deseado e ideal.
- Programación, proposición y delineación de propuestas de cambio.
- Ejecución de los nuevos planes respondiendo a los intereses y las demandas que imponen los diversos públicos y el entorno.
- Evaluación.

Todo el proceso debe ser científicamente planificado, considerando, públicos, medios, canales, herramientas, métodos, y estrategias, medios económicos y tiempo probable de accionar.

El Comunicador Corporativo, debe planificar el diseño de planes, programas, acciones, proyectos, de corto, mediano o largo plazo, considerando las metodologías comunicacionales actuales, determinando las mejores herramientas, definiendo estrategias y acciones puntuales y utilizando canales modernos de comunicación, que respondan a criterios de racionalidad y transparencia.

La planificación ayuda a determinar metas: definir visión, misión, políticas, objetivos, estrategias, determinar métodos para alcanzar las metas planificadas, disminuir la improvisación, proyectar el éxito; “evaluar los dispositivos presentes en la empresa, perfeccionar los existentes, y detectar aquellos que deben ser adoptados para el eficaz funcionamiento de la empresa”. (Costa 2009, p.176)

Generalmente se inicia con el diagnóstico situacional, que es “una lectura esencial de la comunicación de una empresa,” (Prieto, 2004, p.41) es un ejercicio de conocimiento, distinción, discernimiento y diferenciación de los elementos, recursos de comunicación y situaciones comunicacionales.

Posterior a la recolección de datos se debe continuar con el análisis, pormenorizado de los datos sobre comunicación empresarial en todos sus aspectos, institucional, mercadológico y organizacional, previendo el camino y anticipando el rumbo a seguir.

Hay que construir una visión de futuro que señale de manera clara y precisa hacia dónde se quiere llegar, y una misión que acompañe cotidianamente los pasos que hay que dar, que sirvan para prever el camino y anticipar el rumbo de la comunicación organizacional.

El comunicador corporativo debe lograr que la planificación comunicacional sea:

- Bien organizada, sistematizada, planificada para la acción.

- Democrática y participativa, que todos se sientan parte del plan, lo asuman y se comprometan a sacarlo adelante.
- Integral, que cubra la totalidad de las funciones de la red comunicacional.
- Flexible, con alternativas de cambio.
- Operativa con un alto grado de factibilidad y viabilidad, en correspondencia directa con el presupuesto y el plan estratégico institucional.
- Crítica y autocrítica que acepte planteamientos estratégicos de cambio o innovación.
- Sistémica para lograr mayor calidad en la función y servicio informativo y comunicacional.
- Prospectiva, “que determine en forma creativa el futuro tendencial o probable, el ideal o deseado y el futuro viable o alternativo, de la comunicación” (León, 2005, p.20) identifique las políticas y acciones alternativas, los escenarios, y con planes de contingencia para hacer frente a las sorpresas.
- Evaluativa abierta a la evaluación continua, a los correctivos, a las acciones de seguimiento y retroalimentación para resolver o evitar situaciones de crisis.

Por último conviene tener presente que para que el plan de comunicación sea viable debe regirse al menos, por estos criterios:

- Objetividad.
- Racionalidad.
- Factibilidad.
- Facilidad de comprensión.
- Continuidad, secuencial.
- Definición, jerarquización de objetivos y metas viables y operativas para transformar la imagen actual de la institución en la ideal para cada uno de los públicos.
- Definición de los recursos disponibles, instrumentos, herramientas y medios adecuados.

- Fijación de tiempo, ritmo y delimitación de espacios.
- Determinación de estrategias para la acción que articulen todos los nodos organizacionales.

Finalmente no se debe olvidar que si el plan de comunicación estratégica tiene como meta el adecuado posicionamiento del organismo, se debe considerar al DirCom como el gestor de dicho plan, aprovechando su condición de estrategia global, entendiendo así que la comunicación empresarial es justamente comunicación estratégica, que considera todos los elementos y enfoques de comunicación necesarios para fortalecer la imagen, a través de planes, decisiones y acciones inteligentes. (Costa, 2012, p. 40,41).

De hecho, la visión holística del DirCom implica que su intervención vaya desde la etapa de investigación misma, para tener un panorama claro de la situación actual ante los públicos de interés, puesto que el trabajo de los encargados de la investigación, con sus habilidades administrativas, técnicas y de asesoría (Malhotra, 2008, p.2), debe partir de las necesidades comunicacionales preliminares establecidas por el DirCom y su equipo, quienes de esta manera podrán luego establecer, con el mapa tipológico de públicos, la constelación de atributos de la empresa, como un punto de partida para definir las estrategias de comunicación pertinentes (Costa, 2012, p. 109,110,119).

Además, “Quienes poseen mayores recursos comunicacionales, quienes disponen de la claves de los medios de comunicación, logran mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven.” (Prieto 2004, p.42)

Un Plan de Comunicación puede contener varias estrategias para implementar lo planificado, tiene presupuestos y plan operativo.

2. Auditoría de Comunicación

2.1. V.R. Industria Naturista S.C.C.

Se dedica a la producción y comercialización de productos naturales, compuestos Fitofármacos de Categoría B (venta de uso libre) y alimentos procesados de origen natural.

V.R. Industria Natural es una de las empresas pioneras en la producción nacional de fitofármacos. Cuenta con experiencia de 23 años en el mercado y distribuye su producto a grandes y pequeñas empresas.

2.1.1. Antecedentes Históricos

V.R. Industria Naturista S.C.C., es una sociedad civil comercial constituida el 3 de Junio de 1992, con el objetivo de fabricar, comercializar y distribuir productos naturales.

Esta empresa se creó con la misión de satisfacer la creciente demanda en el mercado local de productos naturales y alimentos procesados a través de una producción nacional que sustituya las importaciones.

Con la ayuda de un préstamo bancario, el propietario Carlos Vallejo y su limitado equipo de empleados, diseñaron los instrumentos necesarios para realización de maceraciones y fermentaciones, y fue así como inició la producción y comercialización de los artículos. Al mismo tiempo se tramitó los papeles necesarios para legalizar la firma y finalmente convertirse en una Sociedad Civil Comercial, sacar RUC, permiso de funcionamiento, registros sanitarios, etc.

La aceptación que tuvo la empresa desde un inicio, le permitió crecer y sextuplicar tanto su espacio como su personal. Actualmente ésta, cuenta con todos los requerimientos necesarios para fabricar productos naturales y

alimentos procesados y acceder a los permisos otorgados por las entidades de control como: Ministerio de Salud Pública, Licencia de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito, Cuerpo de bomberos de Quito, Ministerio de Medio Ambiente, entre otros.

2. 1.2. Misión

Desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos naturales y alimentos procesados de calidad que superen las expectativas de los consumidores, buscando mejorar la salud y bienestar de las personas cada día y en cada lugar.

Desean conseguir la aceptación y fidelidad de los clientes a través de:

- El mejoramiento continuo de los procesos y productos, haciendo que estos sean amigables con la salud de las personas, el medio ambiente y la sociedad.
- El cumplimiento de sus requisitos fitosanitarios, proporcionándoles productos que satisfagan las expectativas del consumidor de forma oportuna.

2.1.3. Visión

V.R. Industria Naturista S.C. busca ser reconocida como líder nacional en proveer los mejores productos naturales y alimentos procesados, con el fin de cuidar y proteger a la salud de las personas y su medio ambiente. Además de Crear, innovar, y sustituir importaciones de productos para el mercado, brindando satisfacción al cliente.

2.1.4. Valores

- Profesionalismo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza

2.1.5. Filosofía

Es una sociedad incluyente, que se preocupa por sus clientes así como de sus empleados. La responsabilidad y la confianza son principios que materializan el compromiso y ayudan al crecimiento y desarrollo de la misma. V.R. Industria Natural tiene como un principio básico, la venta únicamente de productos que los hagan sentir orgullosos.

V.R. Industria Naturista cree en la importancia de servir, respetar y dar valor a cada uno de sus públicos, siendo consciente de que cada uno de estos elementos es indispensable para el éxito y desarrollo saludable de la empresa.

2.2. Sistema normativo de la empresa

2.2.1. Valores

Honestidad consigo mismo y con los demás: Es un valor indispensable en la empresa, se debe empezar siendo honestos con uno mismo para poder serlo con el resto del personal así como también con el cliente.

Puntualidad en la asistencia y en el trabajo: Es sumamente importante ser serios y cumplidos en cada cosa que se hace. La puntualidad se trata en realidad del respeto que se debe tener hacia el tiempo propio y hacia el de los demás, cuando se asiste al trabajo, citas, reuniones, etc. Este valor se aplica también a la entrega puntual y al tiempo de las tareas que se asignan.

Colaboración entre compañeros: En V.R. Industria Naturista se cree en el trabajo en equipo y en la necesidad de crear un buen ambiente entre compañeros dentro del área de trabajo para generar un mayor rendimiento en cada una de las áreas y por supuesto lograr, empleados satisfechos y felices que sean la mejor publicidad de la marca.

2.3. Identidad Visual



Figura 6. Logotipo Empresarial
Tomado del PEI de V.R. Industria Naturista

El logotipo de la empresa es bastante sencillo. Es un óvalo que representa el planeta en el que se vive distorsionado y en la mitad se encuentran unidas las letras V-R, representando la alianza de ambos apellidos que componen el nombre de la industria.

La V, representa el apellido Vallejo y la R, el apellido Rojas. Se usan únicamente dos colores que son: Verde pasto y blanco, los mismos que representan la naturaleza de los productos que se elaboran en la empresa.

2.4. Mapa de Públicos Internos de la empresa

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Financiero	Facturación	Documentar los ingresos y egresos de la empresa.
	Contabilidad	Son los encargados del manejo del presupuesto, fondos y salarios de los empleados.
	Compras y ventas	Concretar tratos con proveedores y clientes respecto a comprar y vender productos relacionados.
	Call center	Atender llamadas de clientes y resolver dudas.
Planta	Bodega	Almacenamiento de artículos de uso propio de la empresa.
	Operarios	Manejo de máquinas y equipos.
	Control de calidad	Verificar si el producto cumple con las normas de calidad propias.
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Seleccionar el personal, definir su potencial, evaluar el desempeño del mismo, definir su motivación y controlar su desempeño.
Desarrollo de Proyectos	Ingenieros químicos	Profesionales encargados de desarrollar nuevos productos y proyectos.
Servicios Generales	Mensajería	Encargado de realizar mandados de distinto tipo, como enviar mensajes, paquetes, etc.

	Aseo Chofer	Encargados de la limpieza del establecimiento. Brinda servicio de transporte.
--	--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 7: Mapa de Públicos. Tomado del PEI de V.R. Industria Naturista

2.5. Herramientas de Comunicación Interna que existen en V.R. Industria Naturista S.C.C.

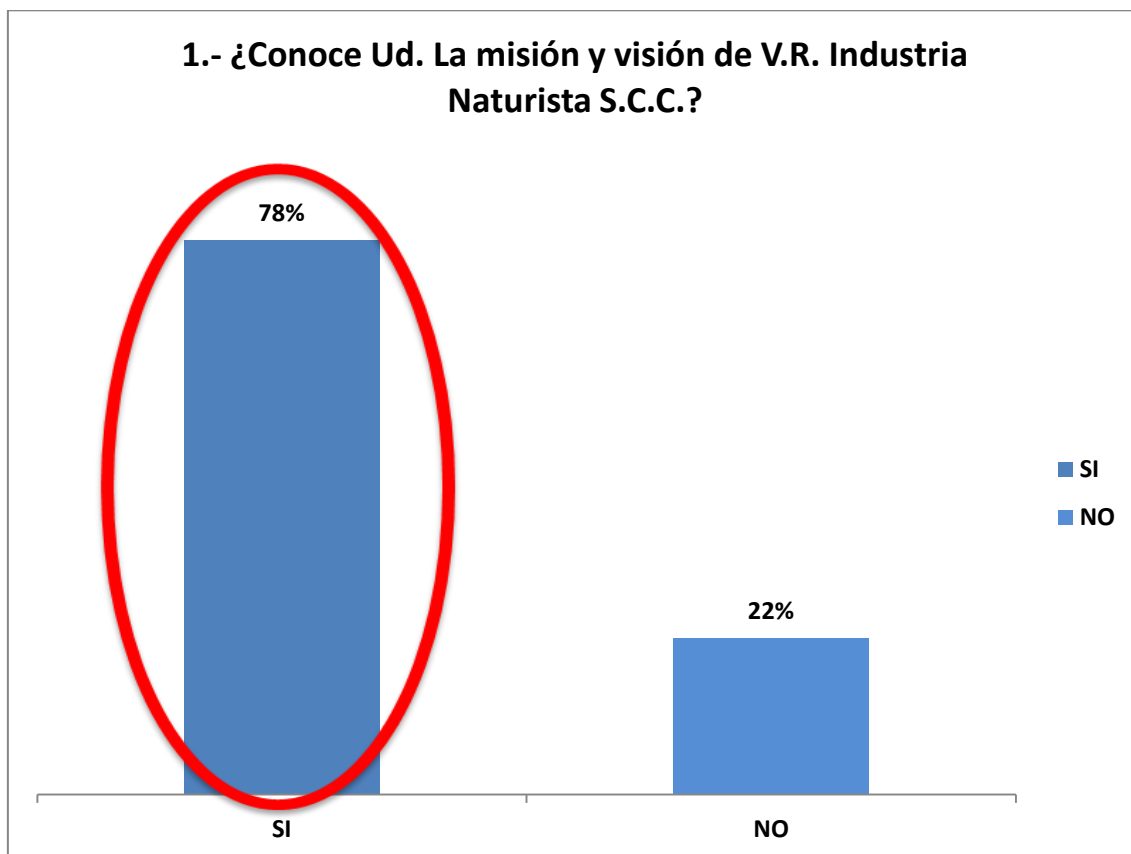
NOMBRE	Objetivo	Público	Ubicación	Descripción
Mail	Enviar noticias relevantes de la empresa y convocatorias.	Directivos Empleados	Dirección de correo electrónico de la organización.	A través del uso de los equipos electrónicos para para enviar y recibir información del y hacia el personal interno.
Cartelera	Dar a conocer horarios, noticias y novedades de la empresa.	Todo el personal interno.	Junto a la oficina del gerente general.	La cartelera es una herramienta física, al alcance de todo el personal que debe actualizar de manera constante su contenido.

Reuniones	Intercambiar información relevante entre las distintas áreas que conforman la firma.	Directivos, empleados	Sala de reuniones.	Las reuniones se dan de manera planificada y esporádica de acuerdo a la necesidad e imprevistos que surgen en la organización.
Capacitaciones	Capacitar constantemente al personal.	Profesional de temas específicos, Oradores, Capacitados y empleados de la organización	Sala de reuniones V.R. Industria Naturista y en la planta.	Se dan capacitaciones internas cada mes. Capacitaciones sobre salud ocupacional, manufacturación, entrenamientos sobre uso de equipos y nuevos productos cada dos y tres meses.
Circulares	Informar sobre fechas especiales y capacitaciones.	Directivos Empleados	Hojas volantes que se entregan al personal.	Las circulares contienen información específica sobre hechos importantes que se llevarán a cabo.

Cuadro 8: Herramientas de Comunicación Interna que existen en V.R. Industria Naturista S.C.C. Tomado del: PEI de V.R. Industria Naturista

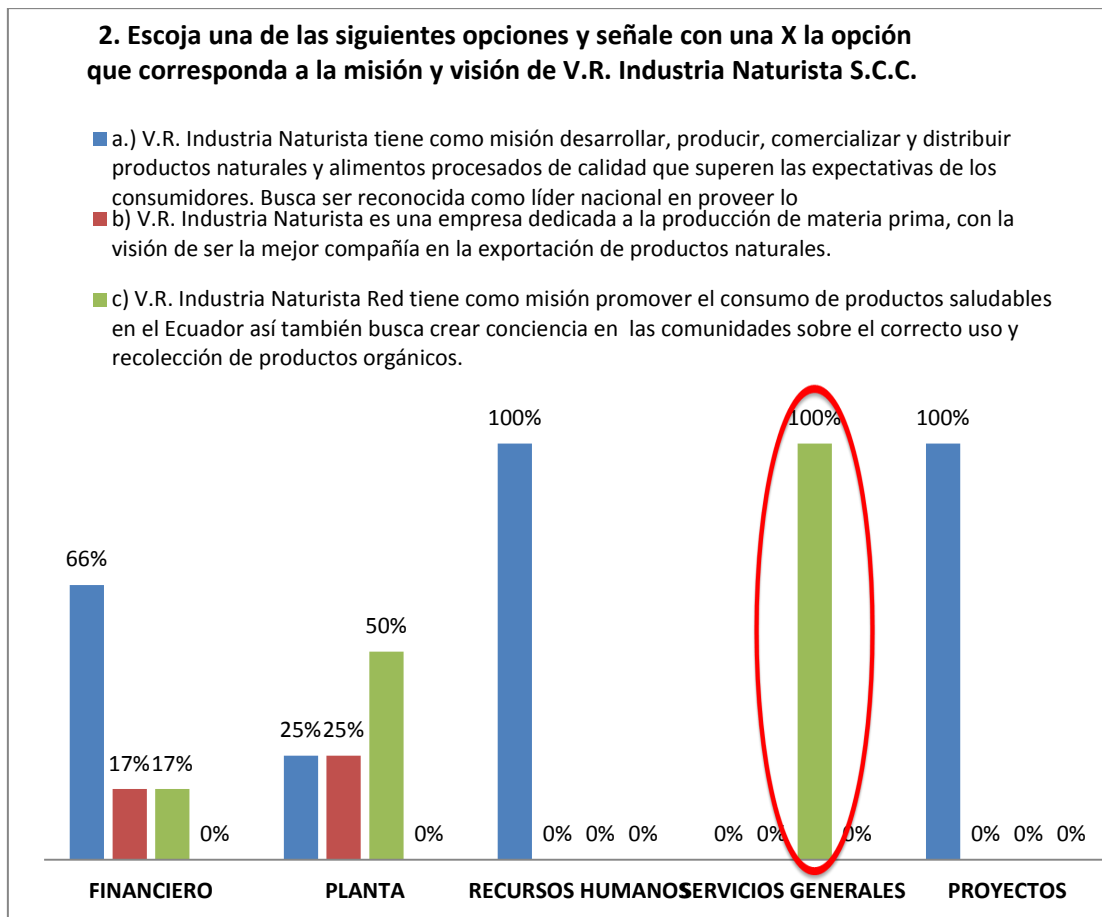
3. Resultados estadísticos de la auditoría

3.1. A nivel de Identidad / Imagen Corporativa



Cuadro 9: Resultados de auditoría. Elaboración propia.

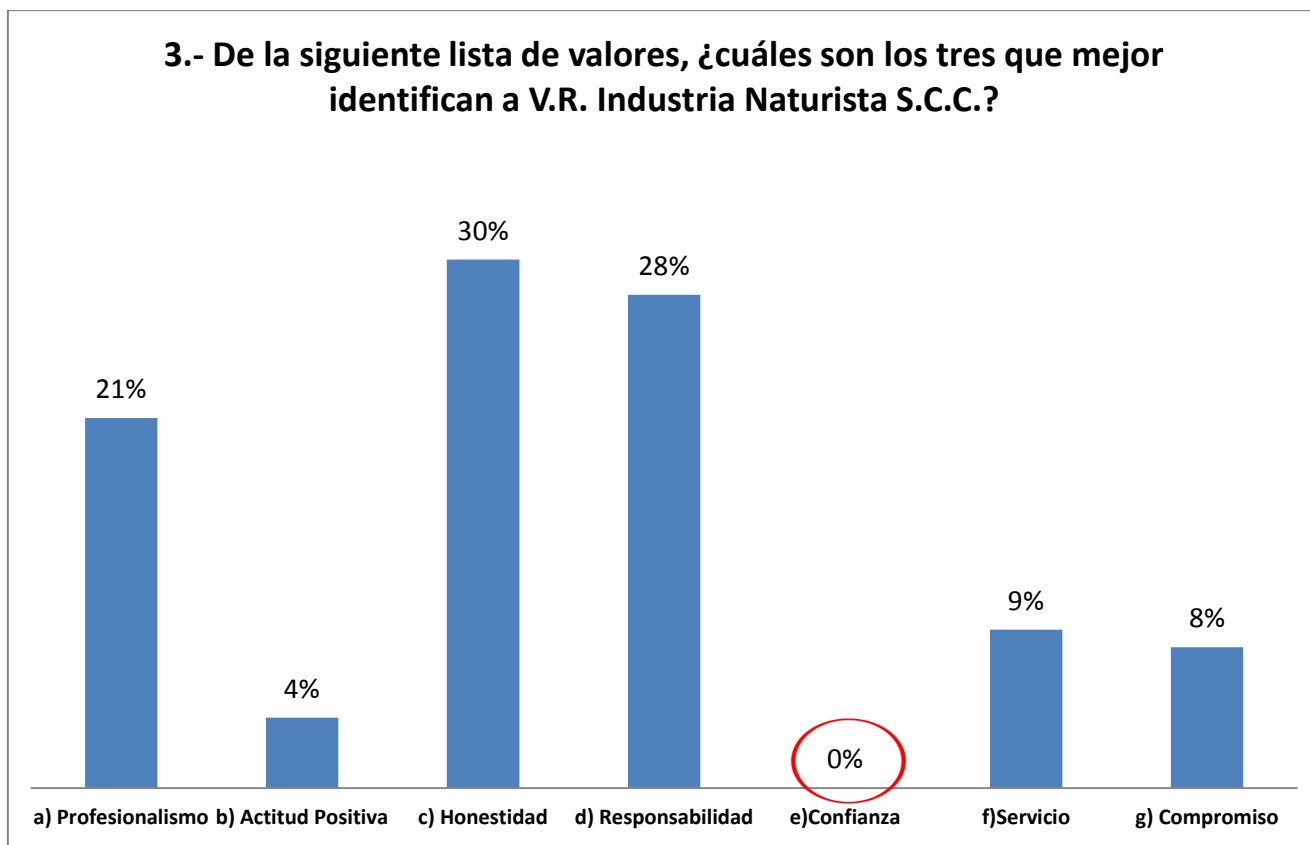
En este gráfico se puede ver, como del total de los empleados de la empresa, el 78% cree conocer tanto la misión como visión de la empresa. Y solo un 22% dijo no tener conocimiento del tema.



Cuadro 10: Misión y Visión. Elaboración propia.

Del 78% que contestó saber la misión y visión de V.R. Industria Naturista, las estadísticas muestran que las respuestas varían considerablemente de acuerdo al área. La respuesta acertada era el numeral a. De lo que se deduce que tanto en Proyectos como en RRHH aciertan en un 100%, seguido por Financiero en un 66%. Mientras que en planta existe un mayor porcentaje de un 50% que optó por la opción c y solo un 25% optó por el numeral correcto.

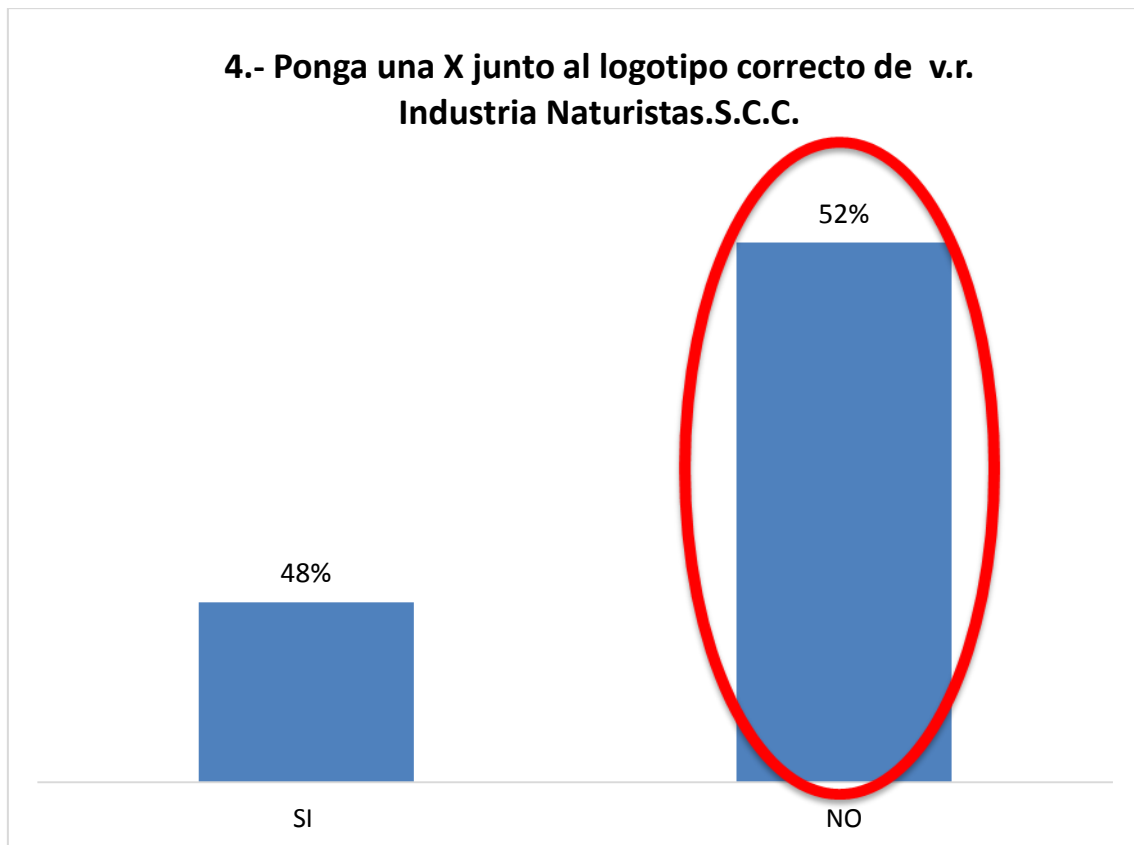
El área de Servicios Generales demostró no tener conocimiento alguno sobre el tema en un 100%.



Cuadro 11: Valores. Elaboración propia.

Los valores oficiales de V.R. Industria Naturista Son: el profesionalismo, la honestidad, responsabilidad y confianza. Esta pregunta ayudó a determinar el posicionamiento que tiene cada uno de estos valores frente al personal de la empresa.

Se puede ver que tres de los cuatro valores se encuentran muy presentes en la mente de los trabajadores, en primer lugar está la honestidad con un 30%, seguida por la responsabilidad con un 28% y el profesionalismo con un 21%, lo cual es una buena señal ya que esto quiere decir que los empleados cumplen y tienen presente estos valores; sin embargo, la confianza no ha sido tomada en cuenta, con un 0%, la confianza es el valor menos importante de acuerdo al personal de esta empresa.

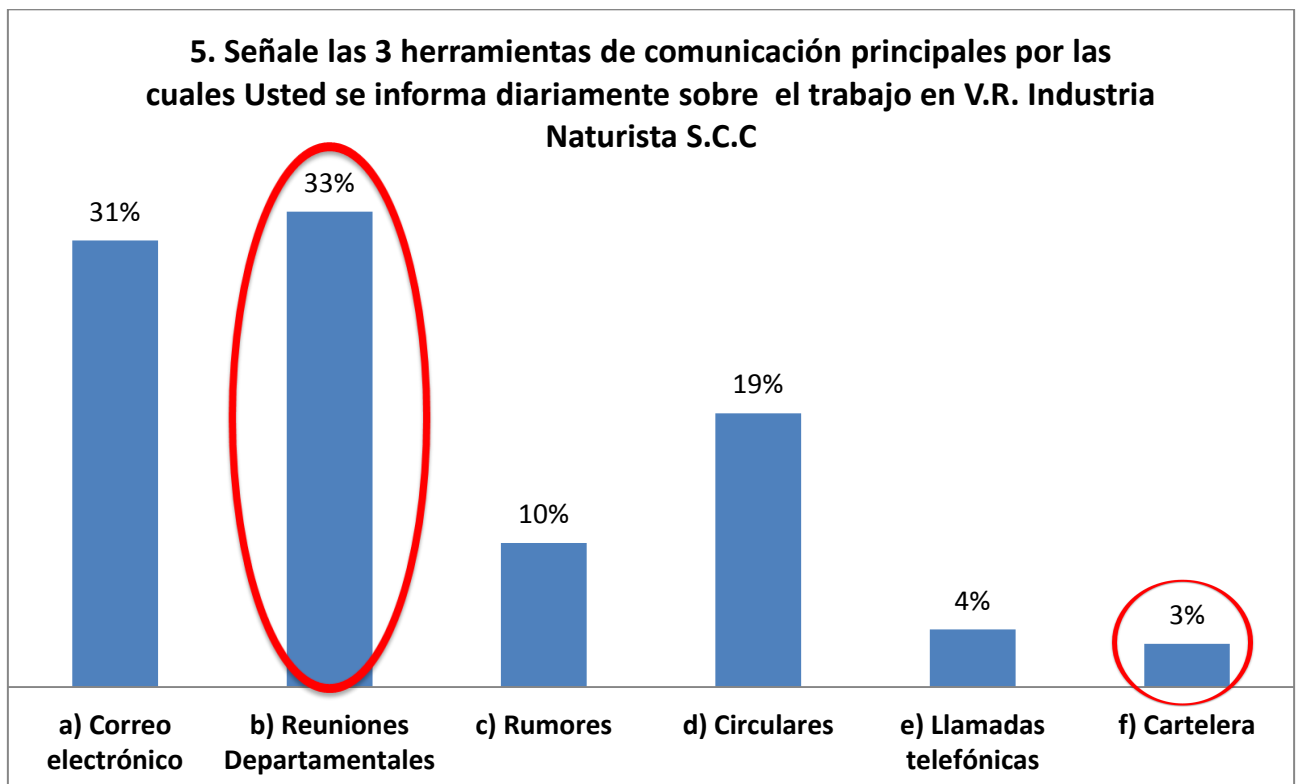


Cuadro 12: Logotipo. Elaboración propia.

Los resultados de este gráfico muestran que el 52% del personal de la empresa no conoce el logotipo correcto de V.R. Industria Naturista. Mientras que solo el 48% tiene conocimiento del mismo.

Durante la entrevista con Carlos Vallejo, gerente general de la empresa, en cuanto a identidad visual, comentó que a través de los años la empresa había cambiado varias veces el logotipo. Realidad que se ve reflejada en el nivel de reconocimiento de los empleados en este gráfico.

3.2. Sobre Herramientas Comunicacionales



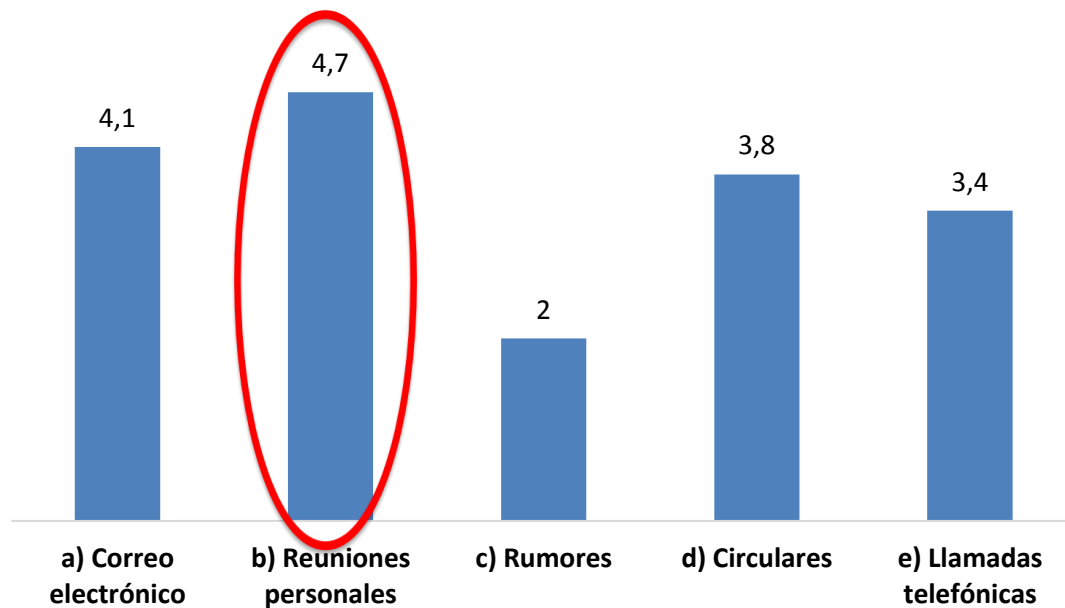
Cuadro 13 : Herramientas de comunicación de uso diario. Elaboración propia.

Las herramientas de comunicación que se usan a nivel interno son cartelera, mail, reuniones, capacitaciones y circulares. En esta pregunta se buscó determinar cuáles son las herramientas que el personal considera que se usan más.

Los resultados demuestran que las reuniones departamentales son las más frecuentes en la organización, con un 33%, seguida por el correo electrónico con un 31% y circulares con un 19%. Los rumores obtuvieron solo un 10% que es un dato positivo y las llamadas un 4%.

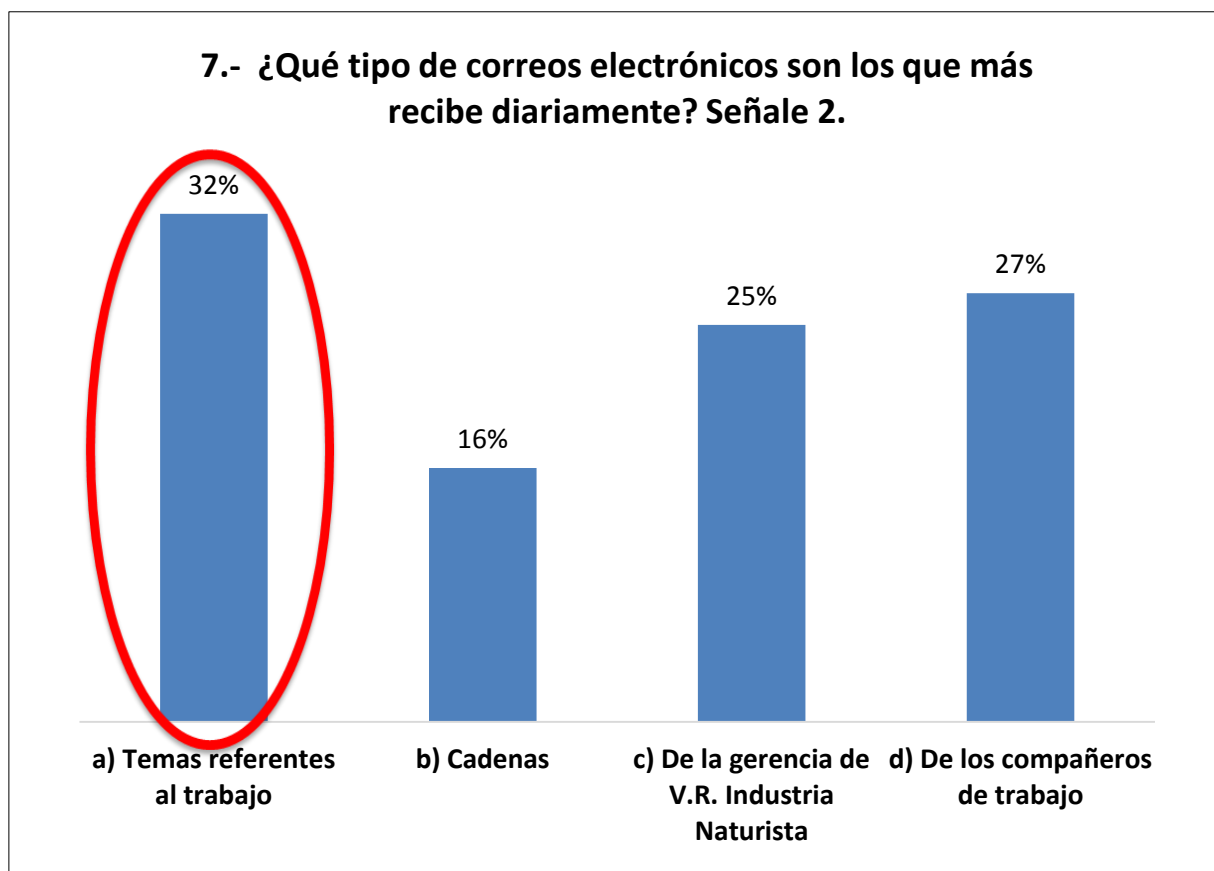
La herramienta menos usada según el personal es la cartelera, lo cual demuestra que quizá no se está prestando la atención necesaria a esta herramienta dentro de la organización.

6.- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)



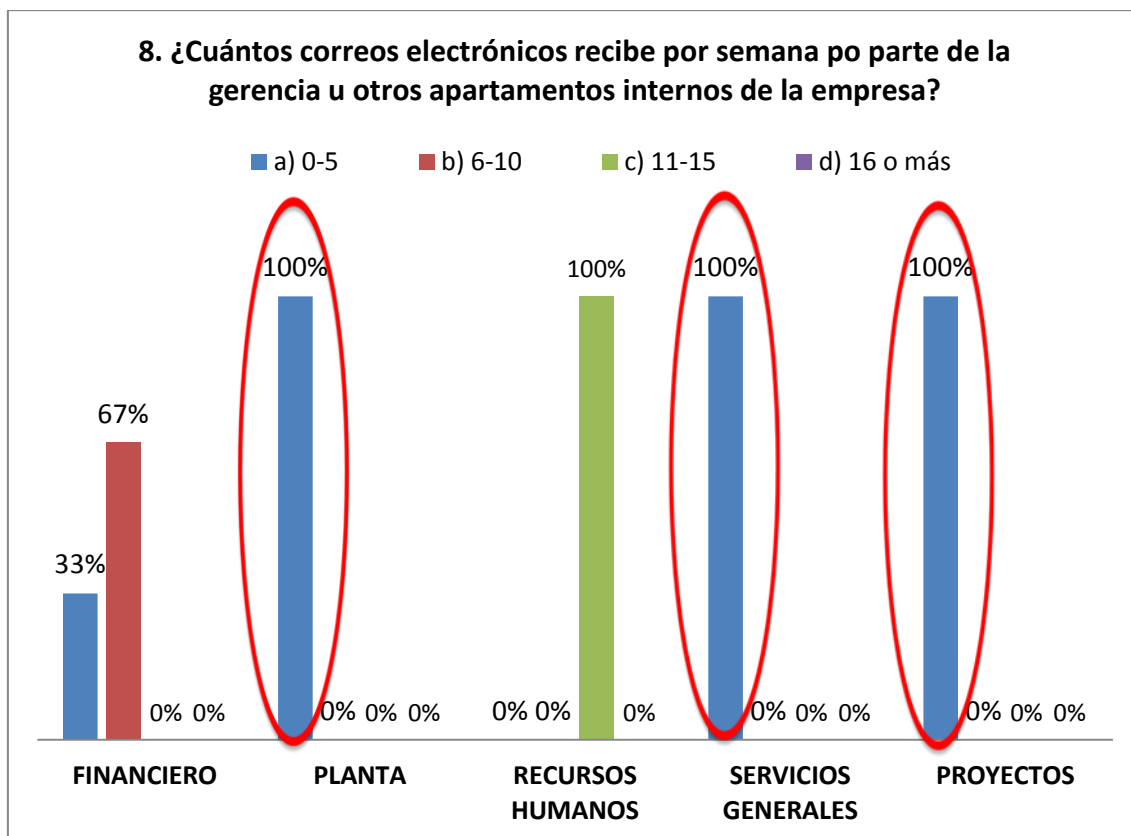
Cuadro 14: Eficacia de las herramientas de comunicación. Elaboración propia.

De todas las herramientas que existen en la empresa, los empleados evaluaron del 1 al 5 su grado de eficacia. La herramienta con mejor puntaje, calificada como la más efectiva de acuerdo al personal, es la referente a las reuniones personales con 4,7 sobre 5; seguida por el correo electrónico con 4,1; después por circulares con 3,8; llamadas telefónicas con 3,4 y en último puesto los rumores como menos efectivos con tan solo 2.



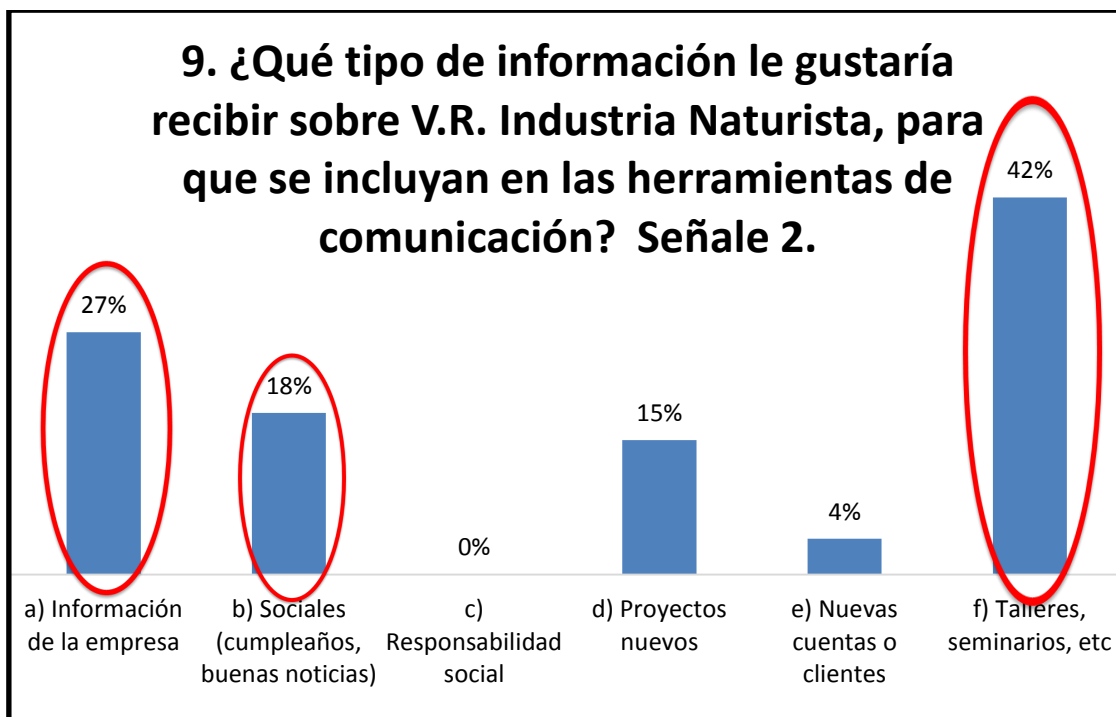
Cuadro 15: Correos electrónicos habituales. Elaboración propia.

De los correos electrónicos que reciben los empleados a diario, un 32% son temas referentes al trabajo, seguido en un 27% por correos de los compañeros del trabajo. Solo un 25% de la gerencia y un 16% correspondiente a cadenas.



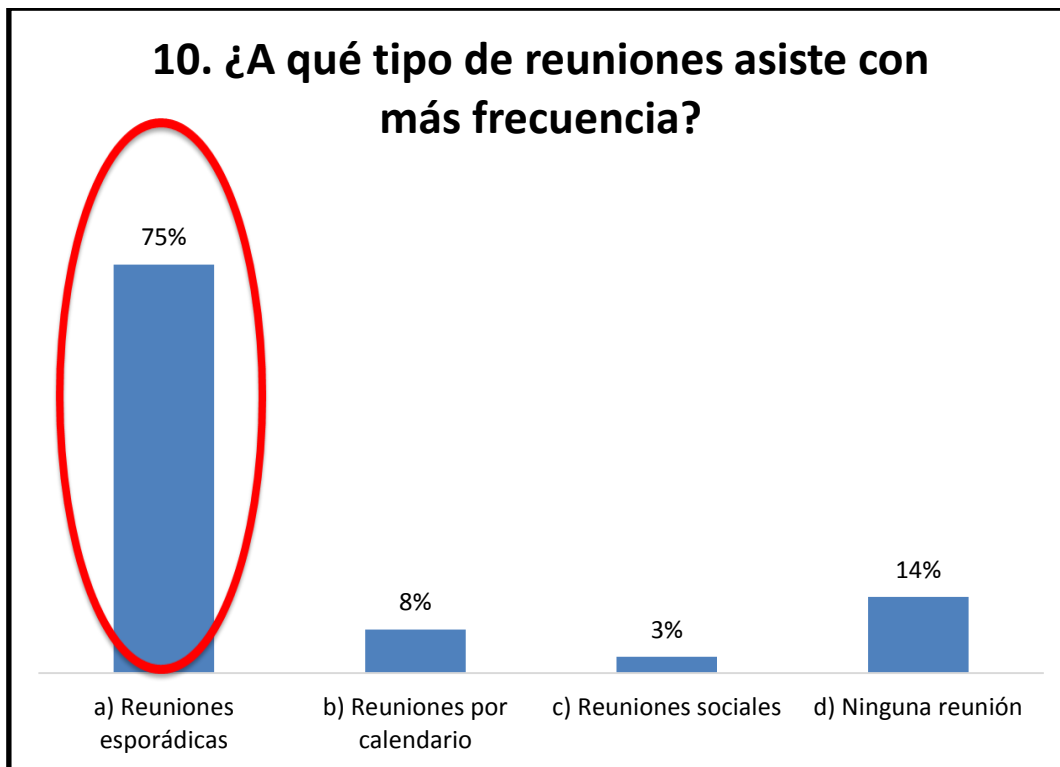
Cuadro 16: Número de Correos electrónicos habituales. Elaboración propia.

En el gráfico, tanto en el área de Proyectos, Plata y Servicios Generales, los empleados están acostumbrados en un 100% a recibir de 0 a 5 correos electrónicos a la semana. Mientras que en Financiero, reciben de 6 a 10 mails, por semana y recursos humanos reciben de 11 a 16 por semana, siendo el área que más utiliza dicha herramienta en toda la empresa.



Cuadro 17: Tipo de información a recibirse. Elaboración propia.

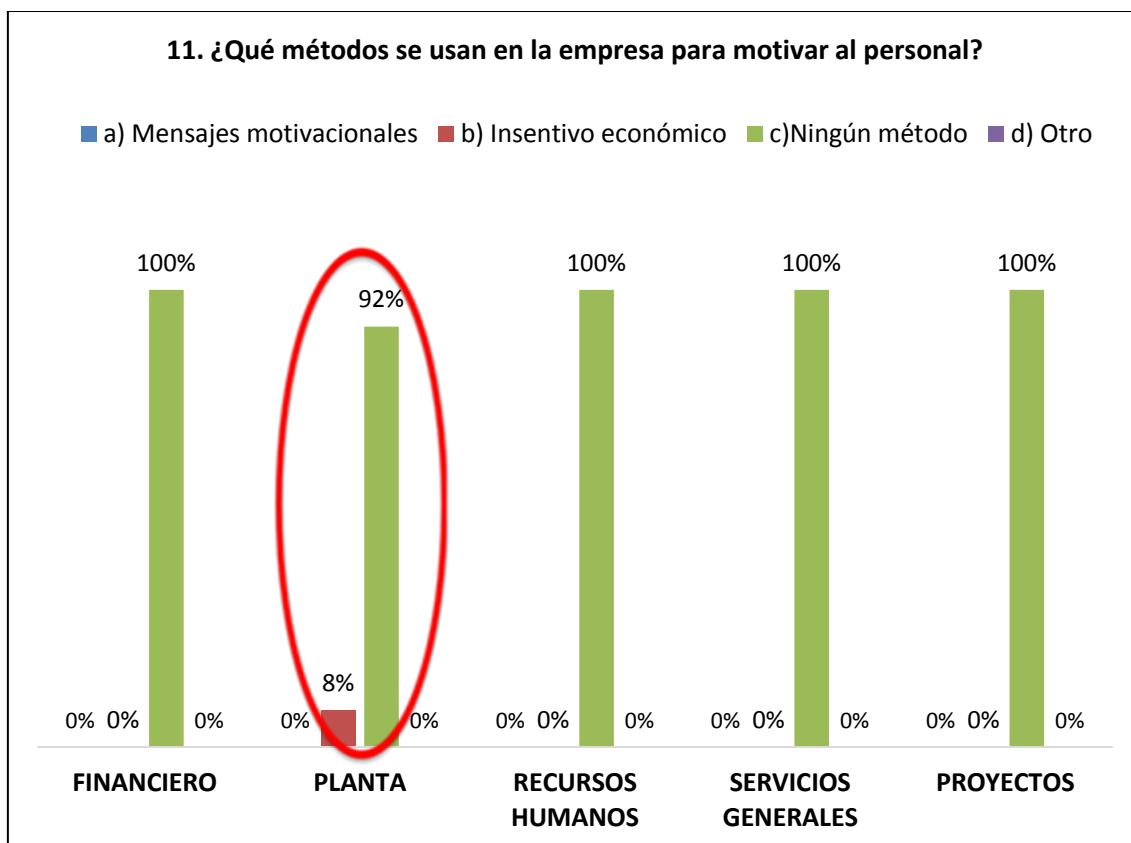
En un 42% el personal de V.R. Industria Naturista, desearía estar más informado sobre talleres o seminarios, en un 27% desearían recibir mayor información sobre temas relacionados a la empresa, en un 18% les gustaría que se prestara más atención al tema social, como cumpleaños, buenas noticias, etc. A un 15% le gustaría que se les informe sobre nuevos proyectos. Y al 0% le interesan temas de Responsabilidad Social, lo que da a conocer que en la organización la RSE no se ha posicionado ni ocupa ningún tipo de espacio en las mentes de los trabajadores.



Cuadro 18: Tipo de reuniones más frecuentadas. Elaboración propia.

Como hemos podido ver en gráficos anteriores la herramienta mayormente utilizada con el personal interno son las reuniones. Con esta pregunta se deduce, que las reuniones esporádicas son las más frecuentes en la empresa en un 75%. Seguidas por las calendarizadas por un 8% y las sociales con tan solo un 3%. Sin embargo un 14% alegó no asistir a ninguna reunión.

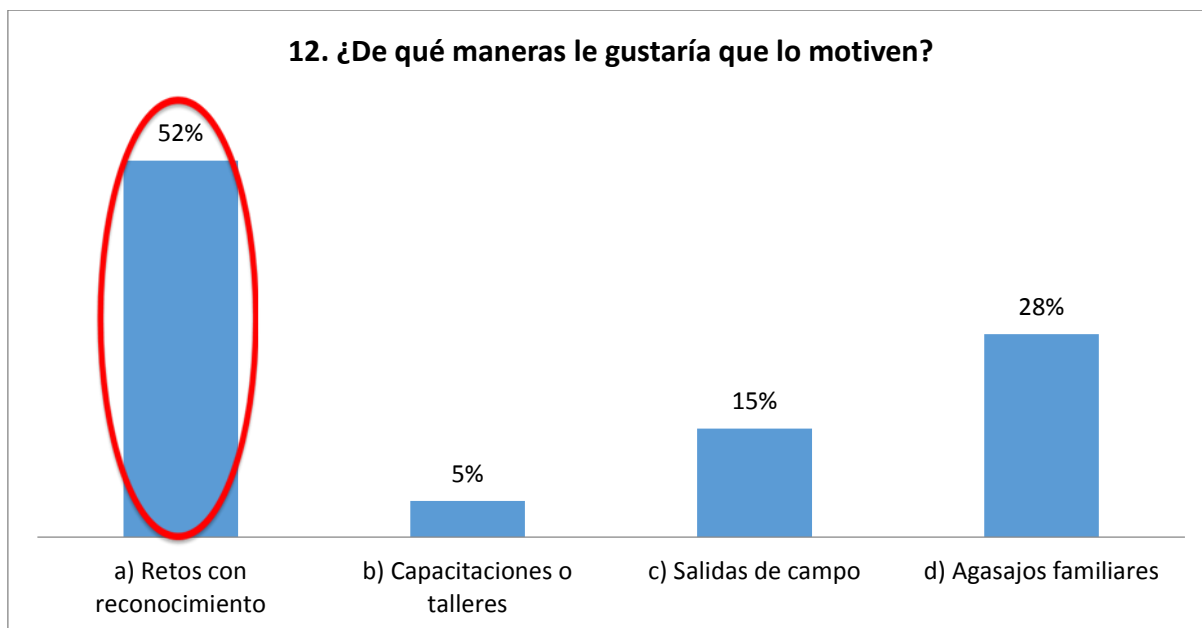
3.3. Sobre Clima laboral



Cuadro 19: Métodos de motivación.

Elaboración propia.

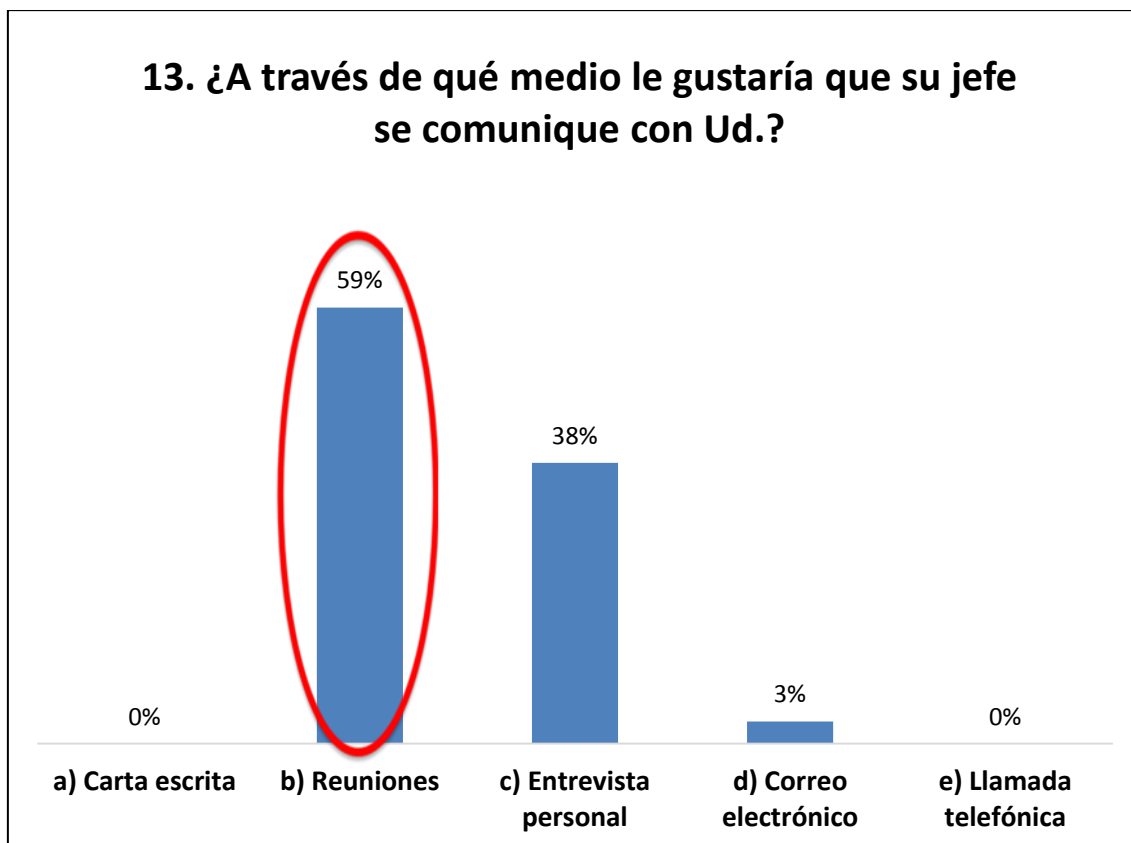
En lo referente a la motivación del personal, los resultados son un tanto alarmantes ya que en cuatro de las cinco áreas se manifiesta, que no reciben ningún tipo de motivación por parte de la organización. Planta, es la única área que alega recibir algún tipo de incentivo económico pero solo en un 8%.



Cuadro 20: Tipo de sistemas de motivación requeridos.

Elaboración propia.

El personal desearía ser motivado a través del cumplimiento de retos y de reconocimientos por los mismos, en un 52% según muestra el gráfico. En un 28% les gustaría que existan agasajos familiares; a un 15% le gustaría que se implementen las salidas de campo y solo en un 5% prefieren las capacitaciones o talleres.

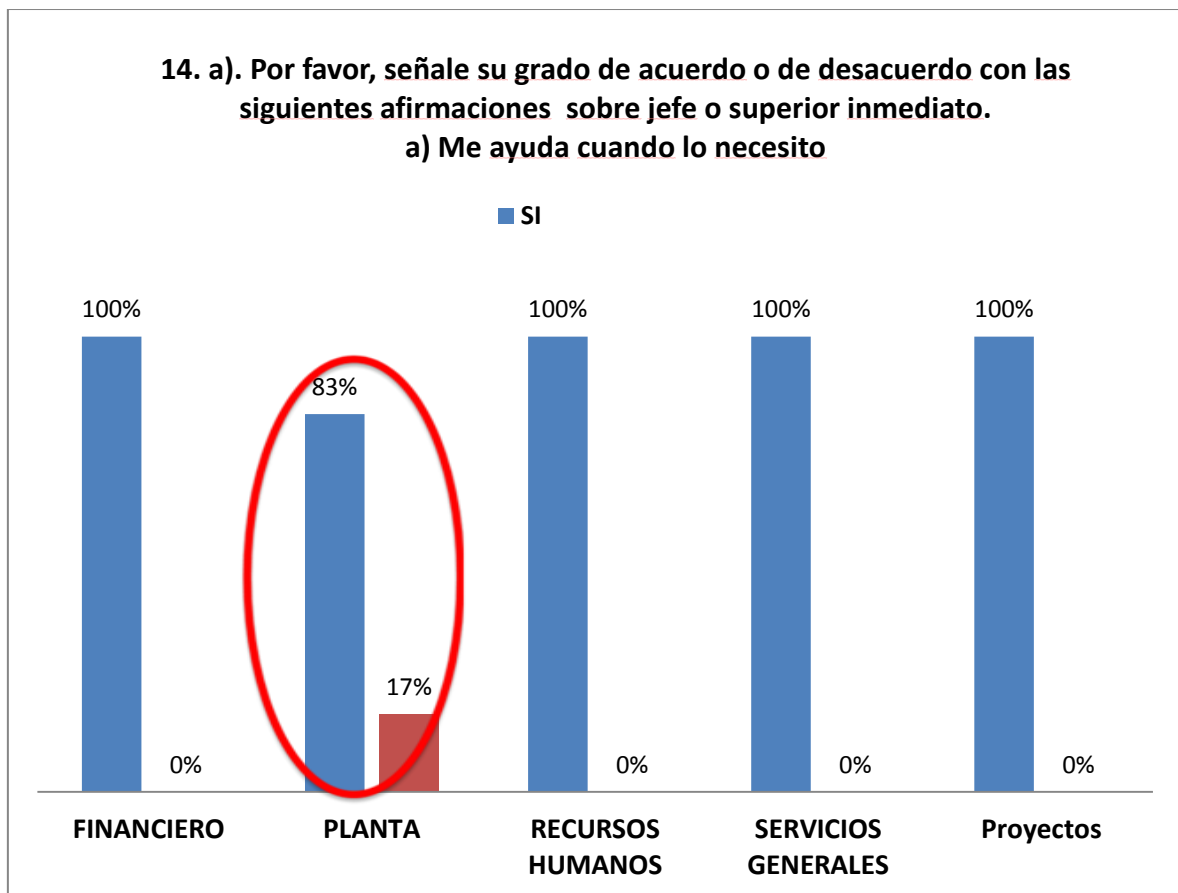


Cuadro 21: Herramientas de comunicación.

Elaboración propia.

El gráfico muestra que los encuestados en un 59% prefieren que su jefe se comunique con ellos a través de reuniones; lo cual demuestra que el personal está satisfecho con el uso de las reuniones como herramienta principal de la empresa.

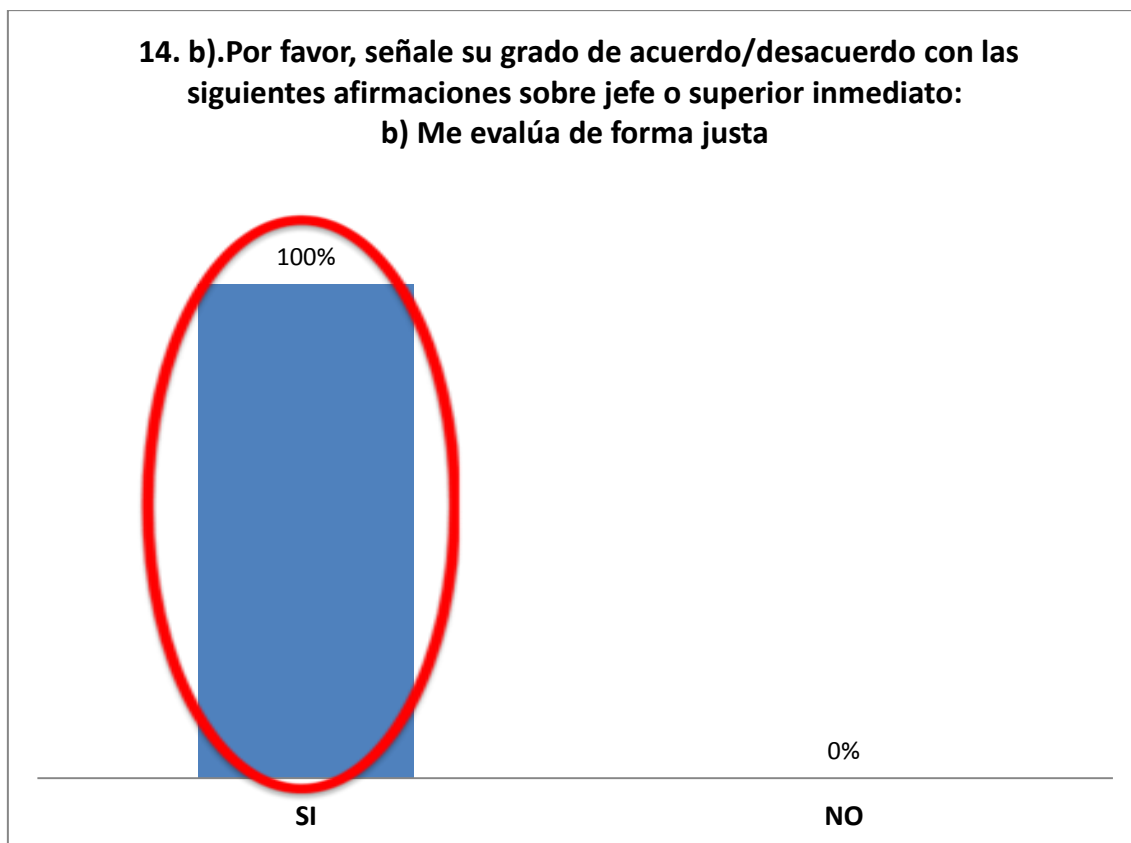
La entrevista personal es un nuevo medio que les gustaría a los empleados que se incorporara. A pesar de que el correo electrónico es uno de los medios que usan, no es de mayor agrado del personal.



Cuadro 22: Acuerdo o desacuerdo sobre ayuda de las autoridades.

Elaboración propia.

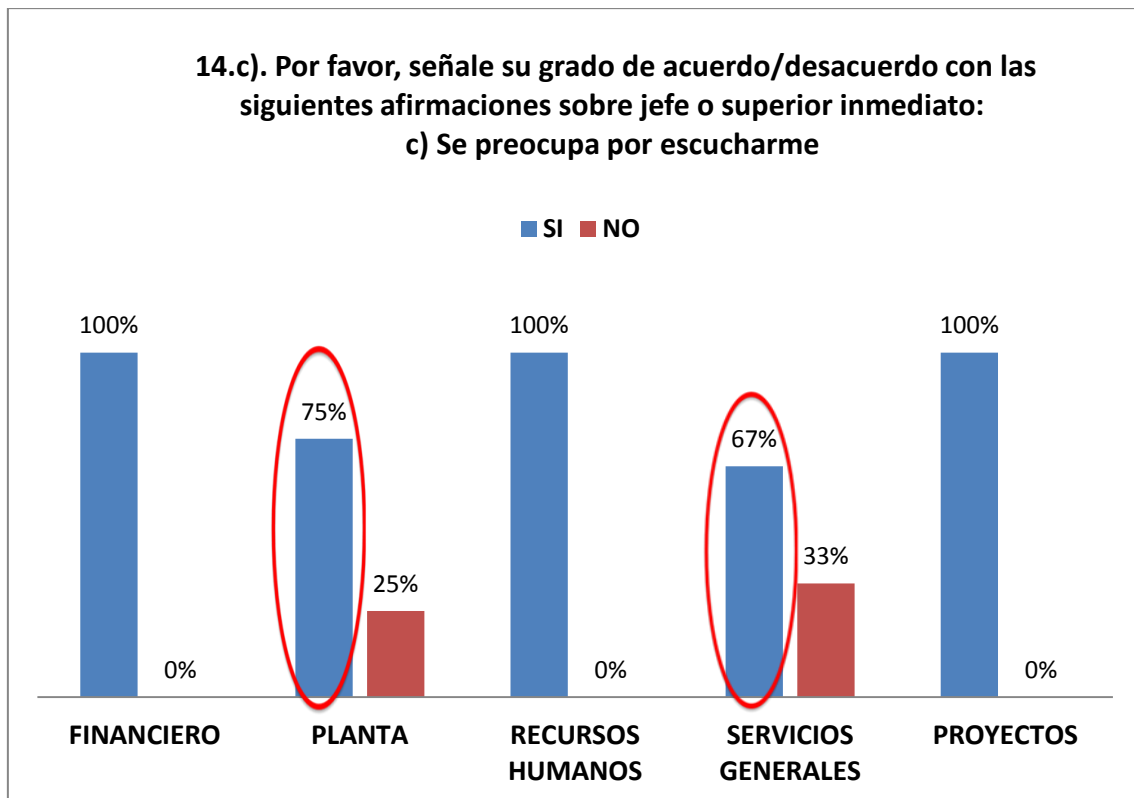
Tanto en Financiero como en RRHH, Servicios Generales y en Proyectos se considera que su jefe les ayuda cuando lo necesitan en un 100%. Mientras que en planta pese a que existe un 83% que considera recibir la ayuda necesaria de su jefe, existe un pequeño porcentaje de un 17% que afirma, que este no lo hace.



Cuadro 23: Acuerdo o desacuerdo sobre justicia de evaluación.

Elaboración propia.

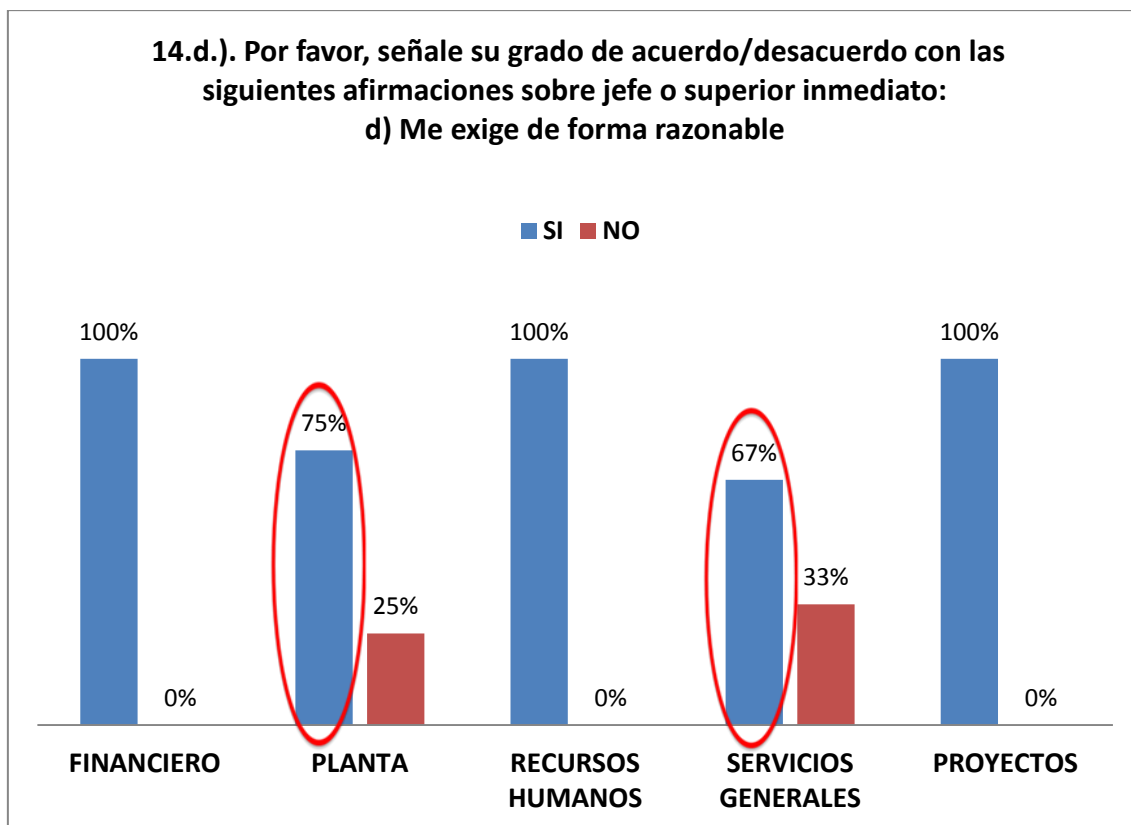
Se puede ver como un aspecto sumamente positivo que el personal de V.R. Industria Naturista cree, que su jefe le evalúa de forma justa en un 100%.



Cuadro 24: Acuerdo o desacuerdo sobre capacidad de escucha de los jefes.

Elaboración propia.

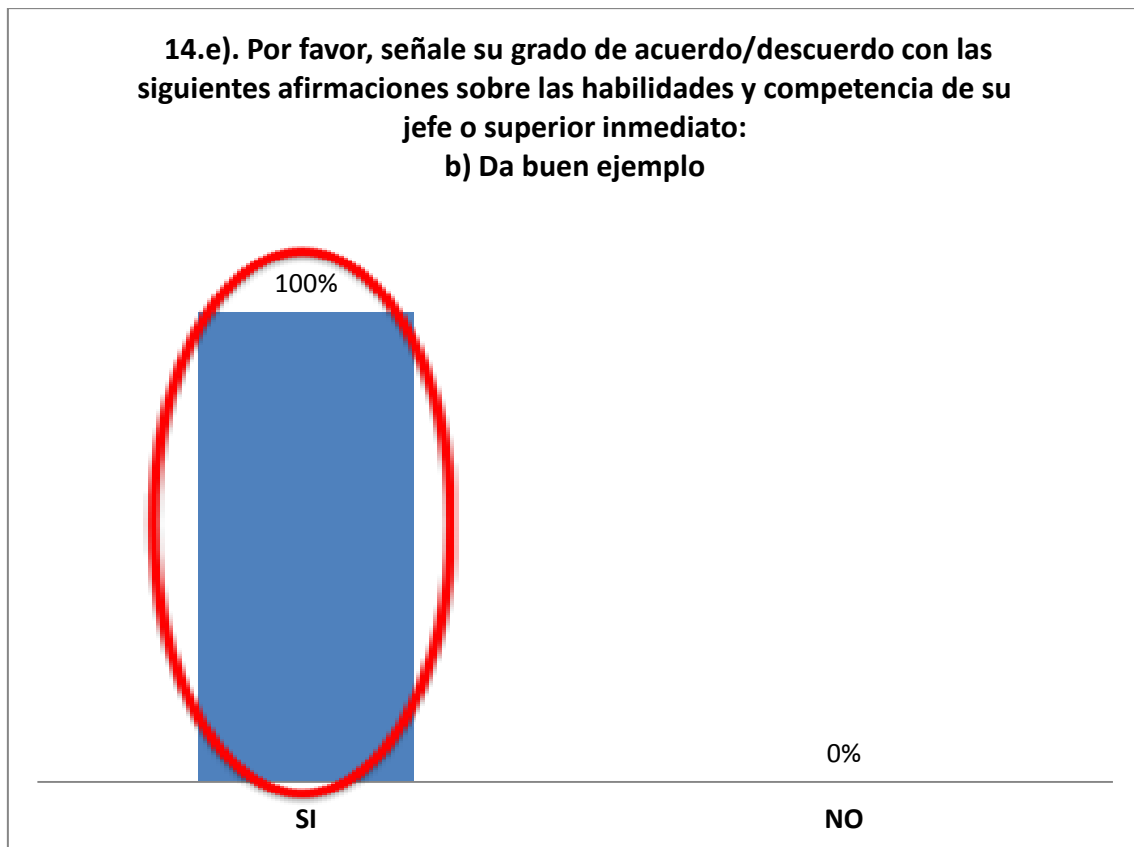
En esta pregunta se buscó saber el grado de atención que obtienen los empleados por parte de sus inmediatos superiores. En Proyectos, RRHH y financiero consideran que su jefe los escucha en un 100%. Mientras que en el área de Planta existe un porcentaje en desacuerdo, en este caso es de 25%. Y en Servicios Generales los trabajadores consideran que son escuchados en 67% y en un 33% no.



Cuadro 25: Acuerdo o desacuerdo sobre exigencia.

Elaboración propia.

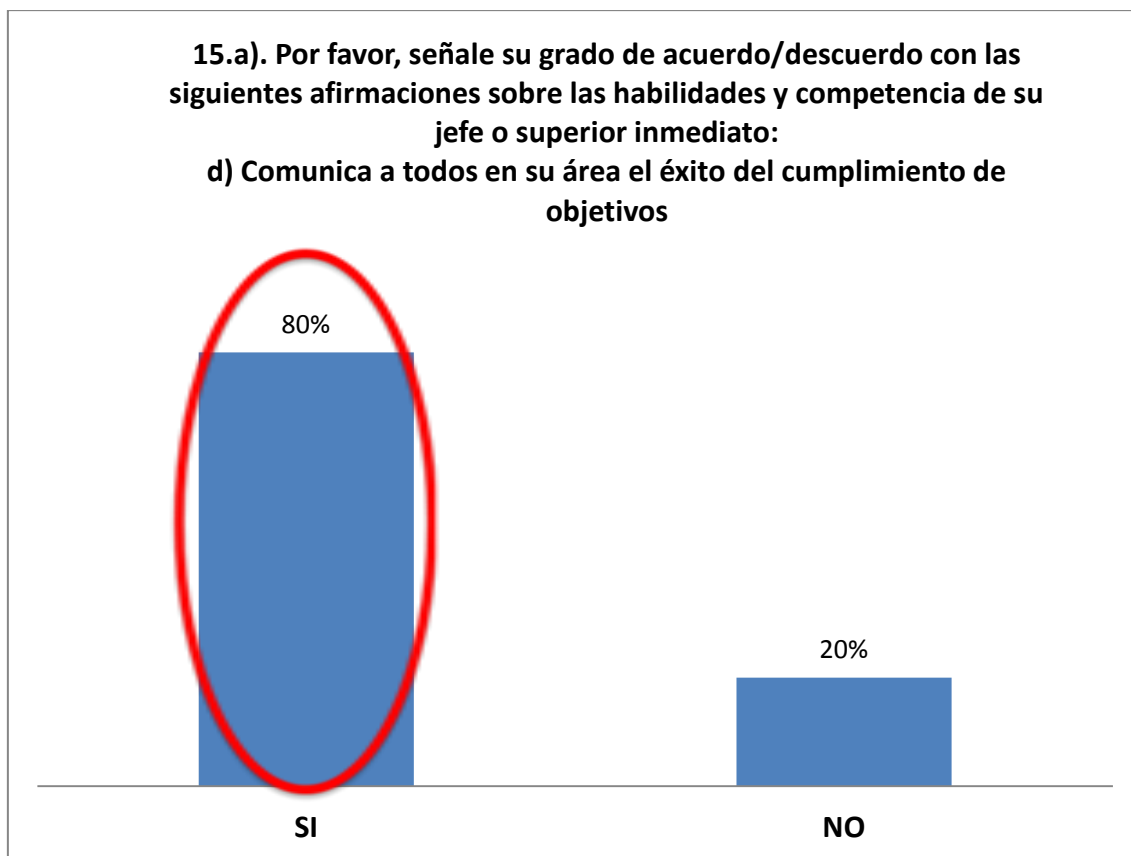
Tanto en este gráfico como en los numerales anteriores de la pregunta 14, existe una recurrencia un tanto similar en los resultados. Al demostrar la satisfacción general del área de Finanzas, Recursos Humanos y Proyectos, mientras que en Planta y en Servicios Generales existe insatisfacción por una pequeña parte en ambas áreas. Sin embargo hay una tendencia positiva a nivel general en cuanto a la satisfacción del personal frente a sus jefes, sus exigencias y consideración hacia los trabajadores.



Cuadro 26: Acuerdo o desacuerdo sobre buen ejemplo de los jefes.

Elaboración propia.

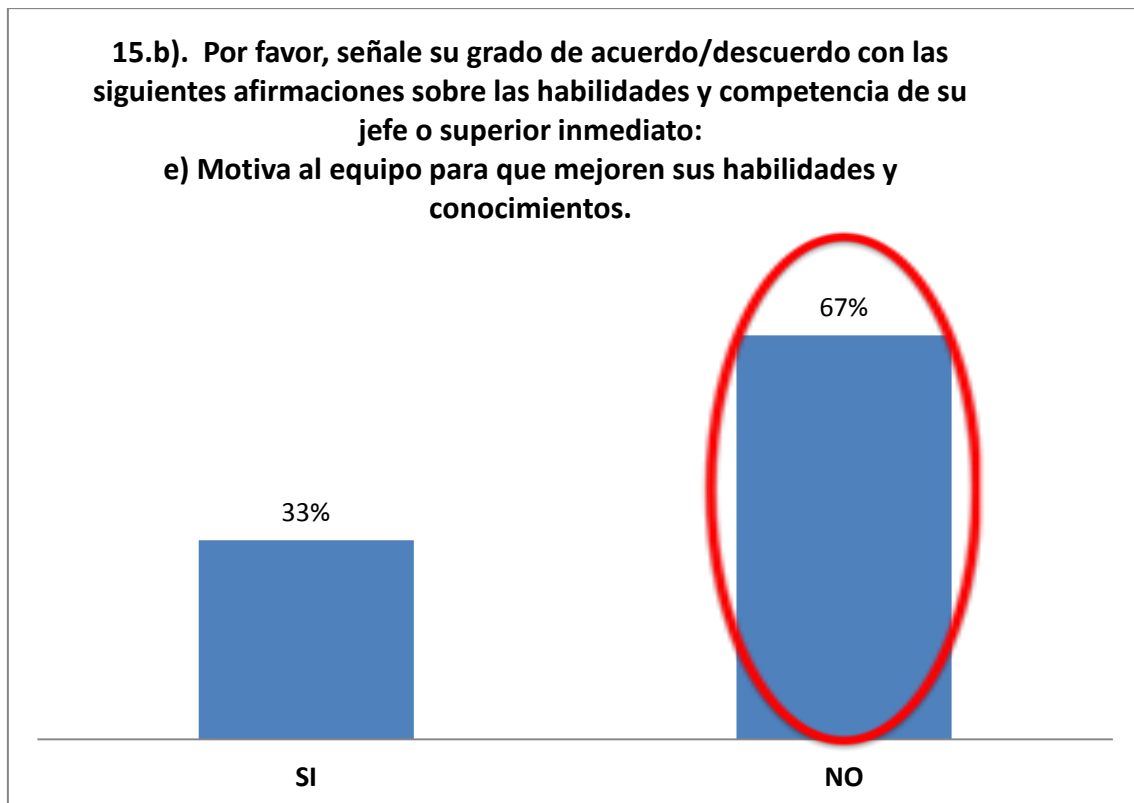
El personal está 100% de acuerdo con que su jefe da buen ejemplo, lo cual muestra tendencia positiva hacia la imagen que tienen los empleados de sus superiores.



Cuadro 27: Acuerdo o desacuerdo grado de comunicación de los jefes.

Elaboración propia.

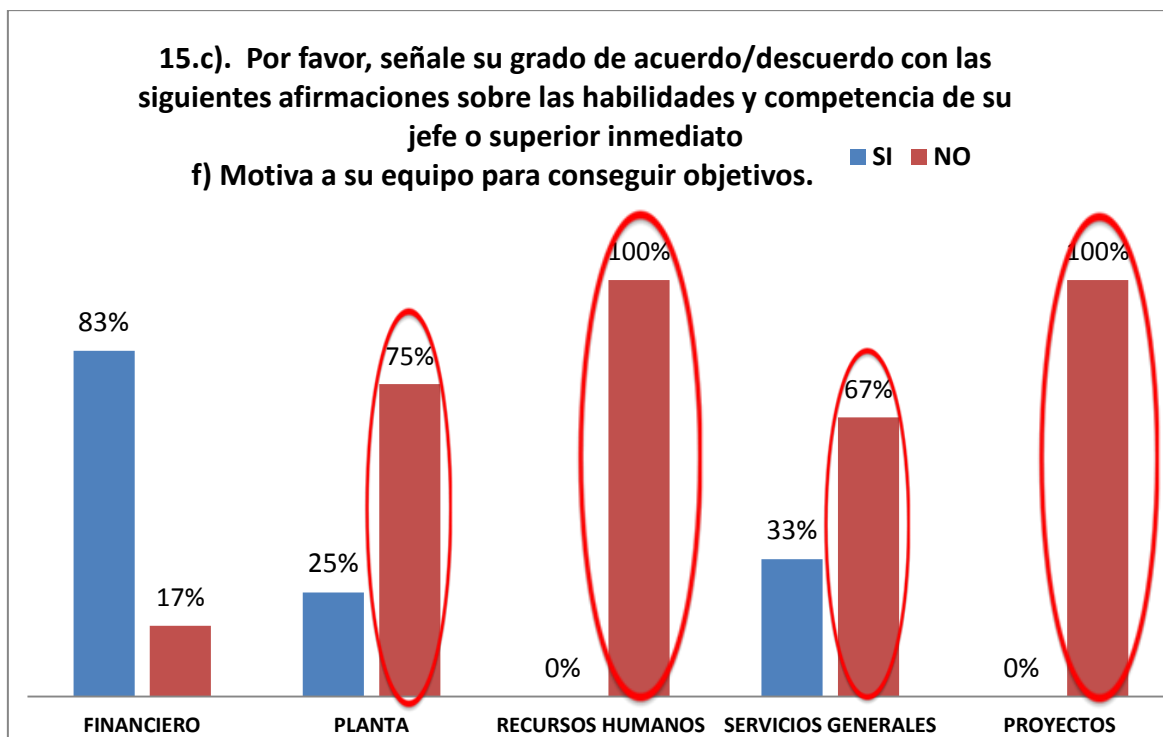
En un 80% los empleados consideran que su jefe comunica el éxito en el cumplimiento de los objetivos y solo el 20% cree que no lo hace. Existe tendencia positiva frente a este aspecto.



Cuadro 28: Acuerdo o desacuerdo sobre grado de motivación de los jefes.

Elaboración propia.

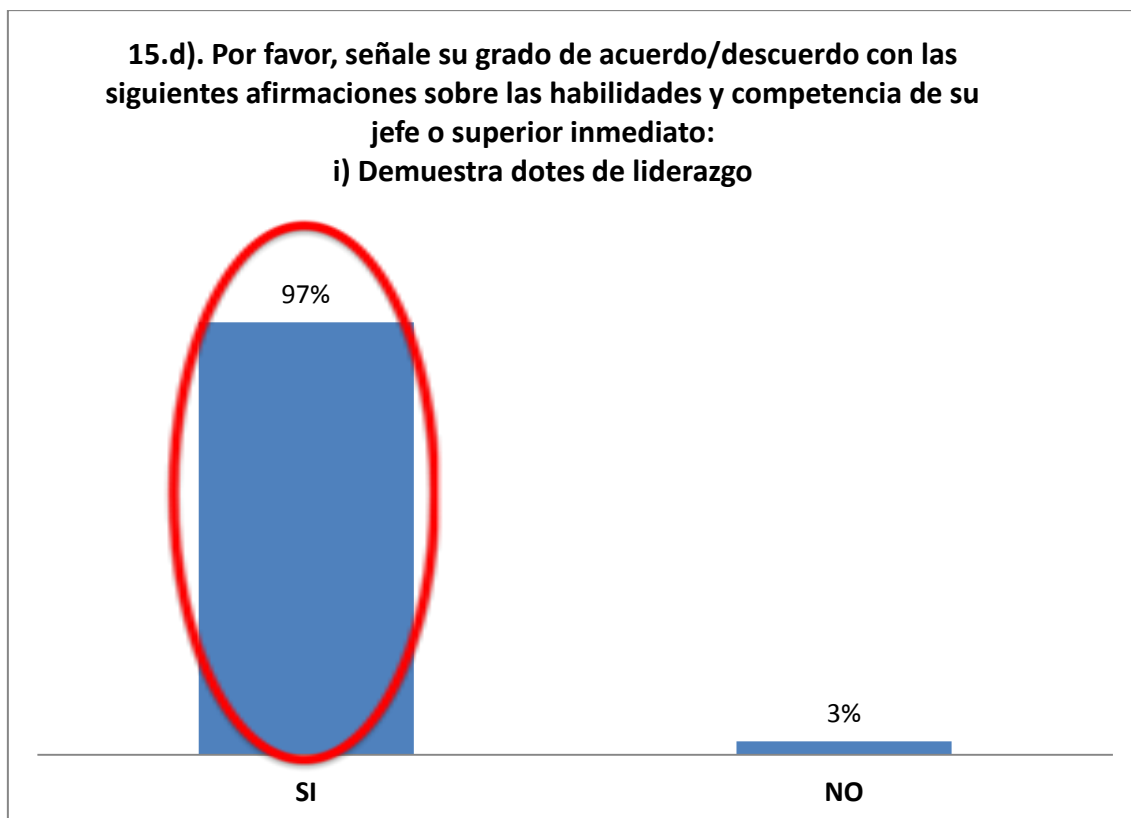
En este numeral se puede ver que existe tendencia negativa referente al tema de motivación por parte del jefe hacia sus empleados. Las estadísticas muestran que los empleados consideran que su superior no los motiva a mejorar sus habilidades y conocimientos en un 67%.



Cuadro 29: Acuerdo o desacuerdo sobre motivación para conseguir objetivos.

Elaboración propia.

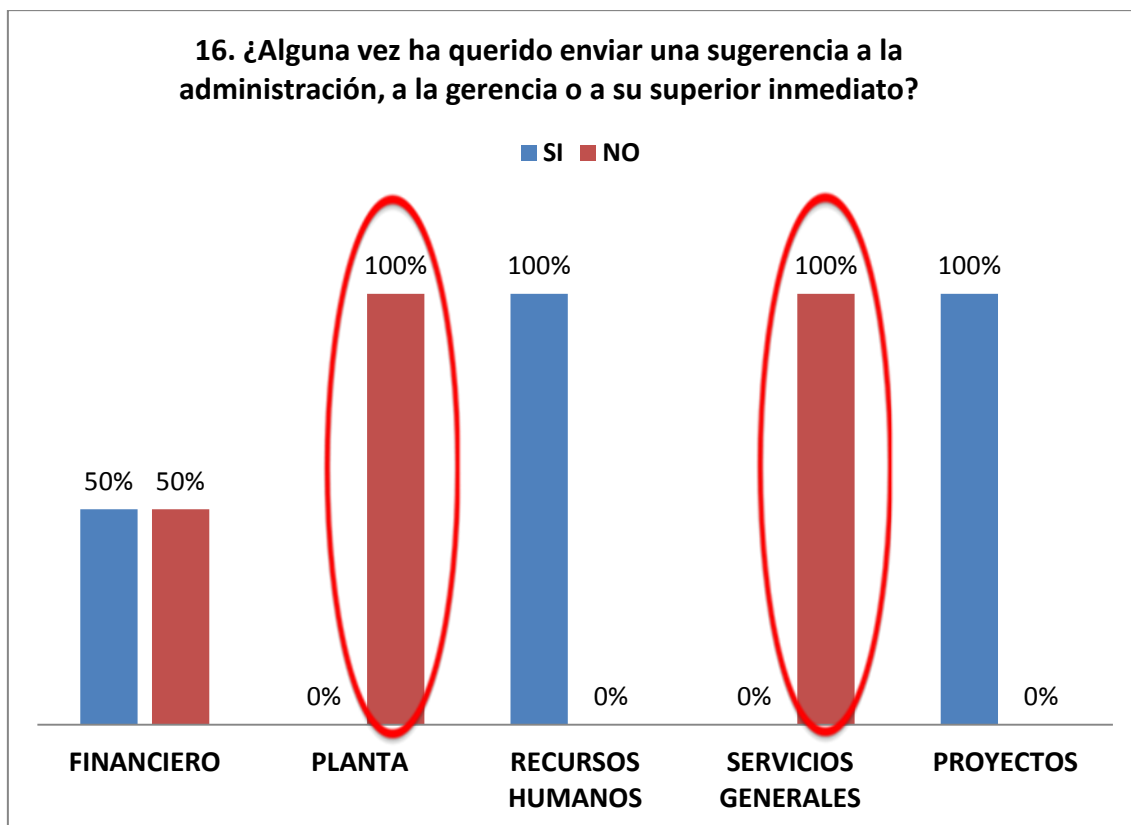
Existe tendencia negativa con relación a la motivación por parte de los jefes para conseguir nuevas metas u objetivos. En Proyectos y RRHH, creen que no lo hace en un 100%, seguido por Planta con un 75% y Servicios Generales con 67%. El área financiera muestra un menor descontento con relación a este tema con tan solo 17%.



Cuadro 30: Acuerdo o desacuerdo sobre dotes de liderazgo de los jefes.

Elaboración propia.

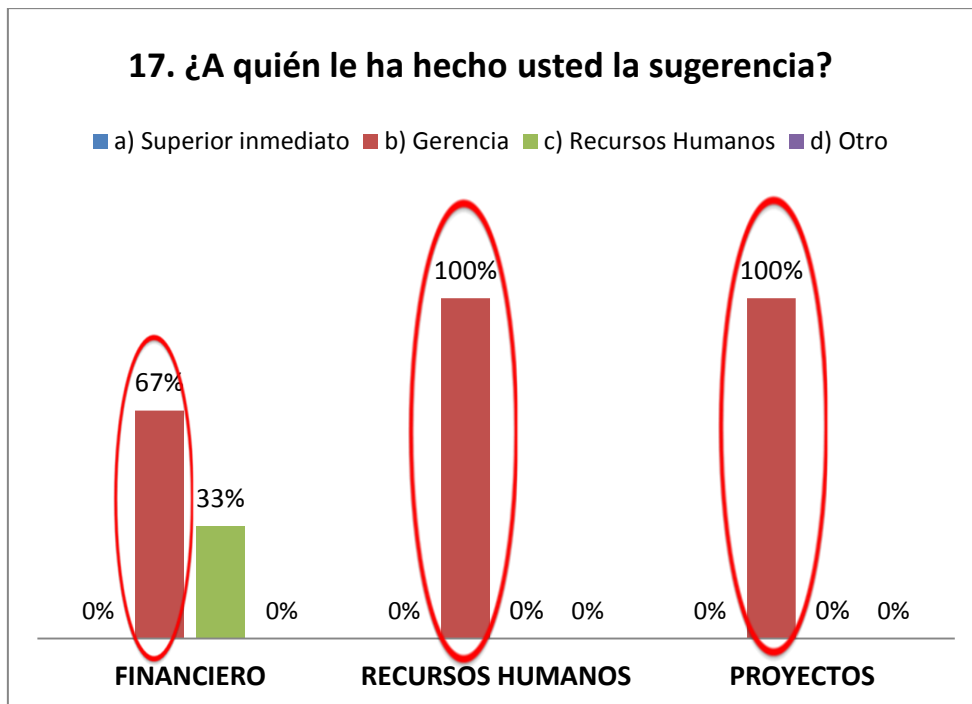
En este gráfico se capta, una tendencia positiva. En un 97% los empleados de V.R. Industria Naturista creen que su jefe demuestra dotes de liderazgo, mientras que solo un 3% cree lo contrario.



Cuadro 31: Grado de envío de sugerencias.

Elaboración propia.

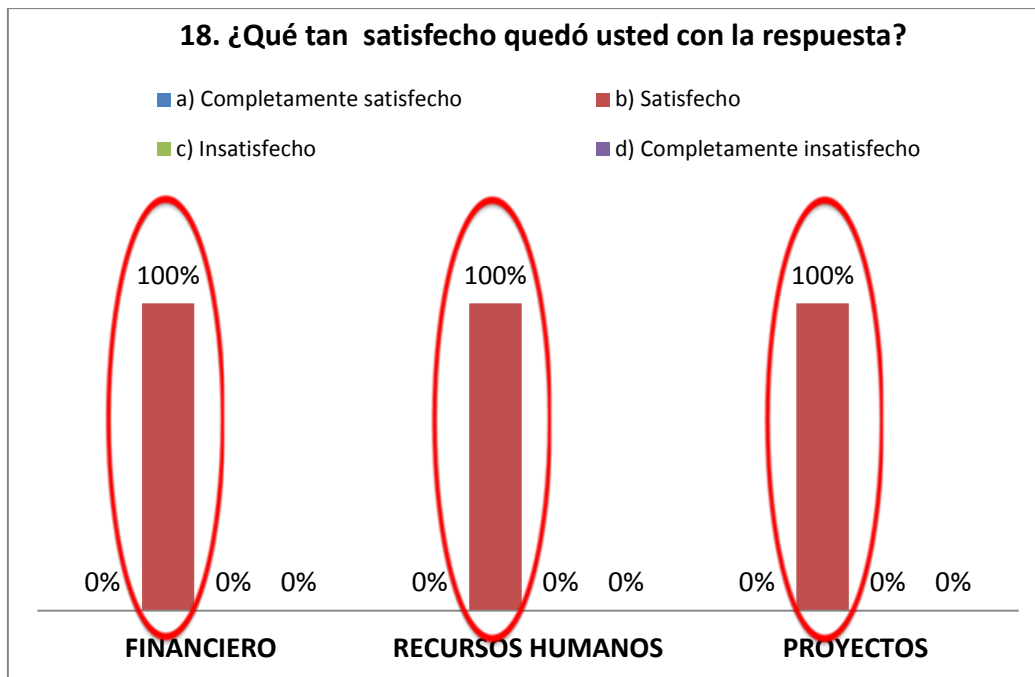
Los resultados muestran que el 100% en Proyectos y en RRHH han enviado sugerencias a la administración o a su superior inmediato, mientras que en Planta y en Servicios Generales no lo han hecho en un 100%. En financiero en cambio 50% lo ha hecho mientras que el otro 50% no.



Cuadro 32: Departamentos a quienes se les ha hecho sugerencias..

Elaboración propia.

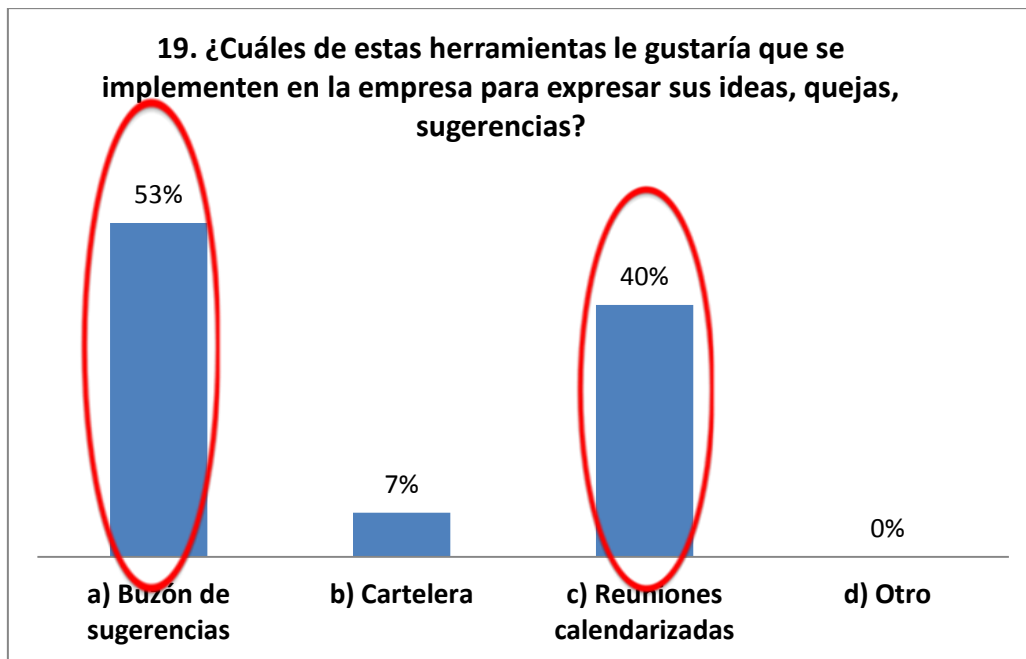
De las personas que contestaron haber hecho alguna sugerencia a sus superiores, tanto en Recursos Humanos como en Proyectos han realizado sugerencias en un 100% a la gerencia. En cambio en Financiero el 67% realizó sugerencias a gerencia mientras que el 33% lo hizo a Recursos Humanos. Servicios Generales y Planta por su parte, no son parte de este gráfico por áreas ya que estos alegaron no haber realizado ninguna sugerencia, en el gráfico anterior.



Cuadro 33: grado de satisfacción de las respuestas de los jefes.

Elaboración propia.

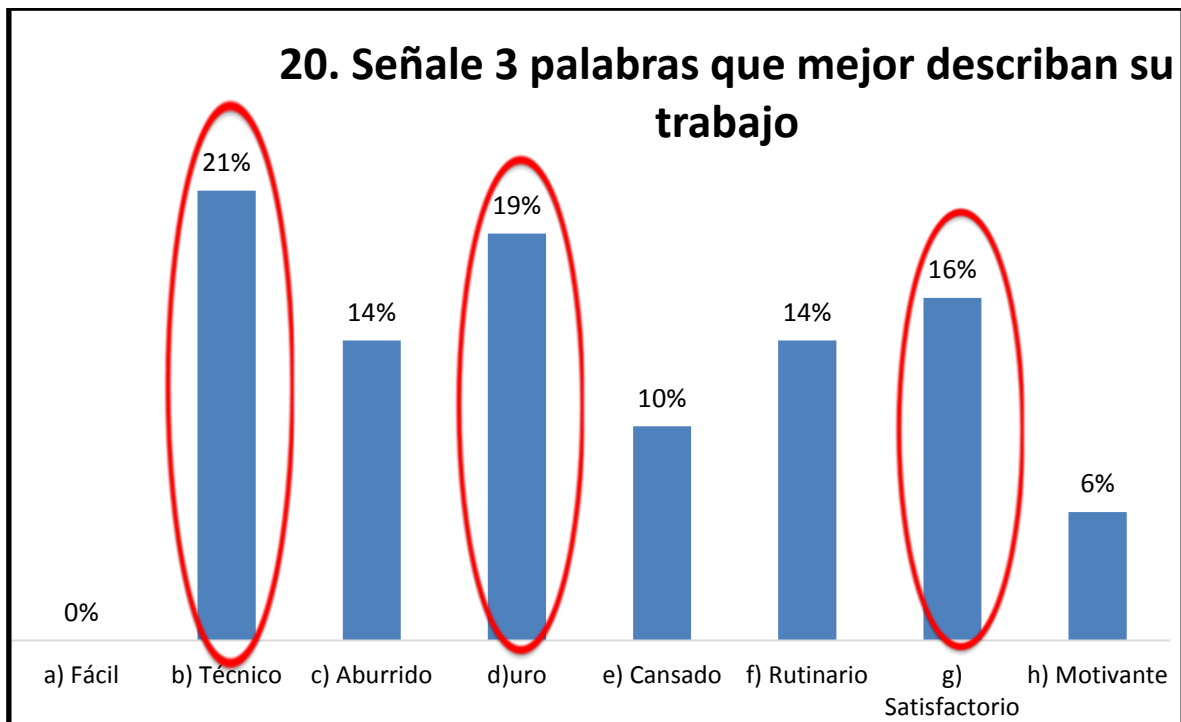
El 100% de todos los que han afirmado haber realizado una sugerencia ya sea a gerencia o recursos humanos quedaron satisfechos. Lo que muestra una tendencia positiva referente a la satisfacción que sintieron estos tras la respuesta que obtuvieron, sin embargo ninguno demostró haber quedado completamente satisfecho.



Cuadro 34: Herramientas a implementarse para sugerencias a los jefes.

Elaboración propia.

Los resultados en el gráfico sobre esta pregunta demuestran que los empleados desean que se incorpore un buzón de sugerencias para poder expresar sus ideas y quejas en un 53%. Seguido por reuniones calendarizadas en un 40%. Las reuniones son una de las herramientas más efectivas dentro de esta organización pero estas son por lo general esporádicas. Gracias a los resultados de este gráfico se puede comprender que pese a que los empleados están satisfechos con esta herramienta, les gustaría que se las calendarizara.

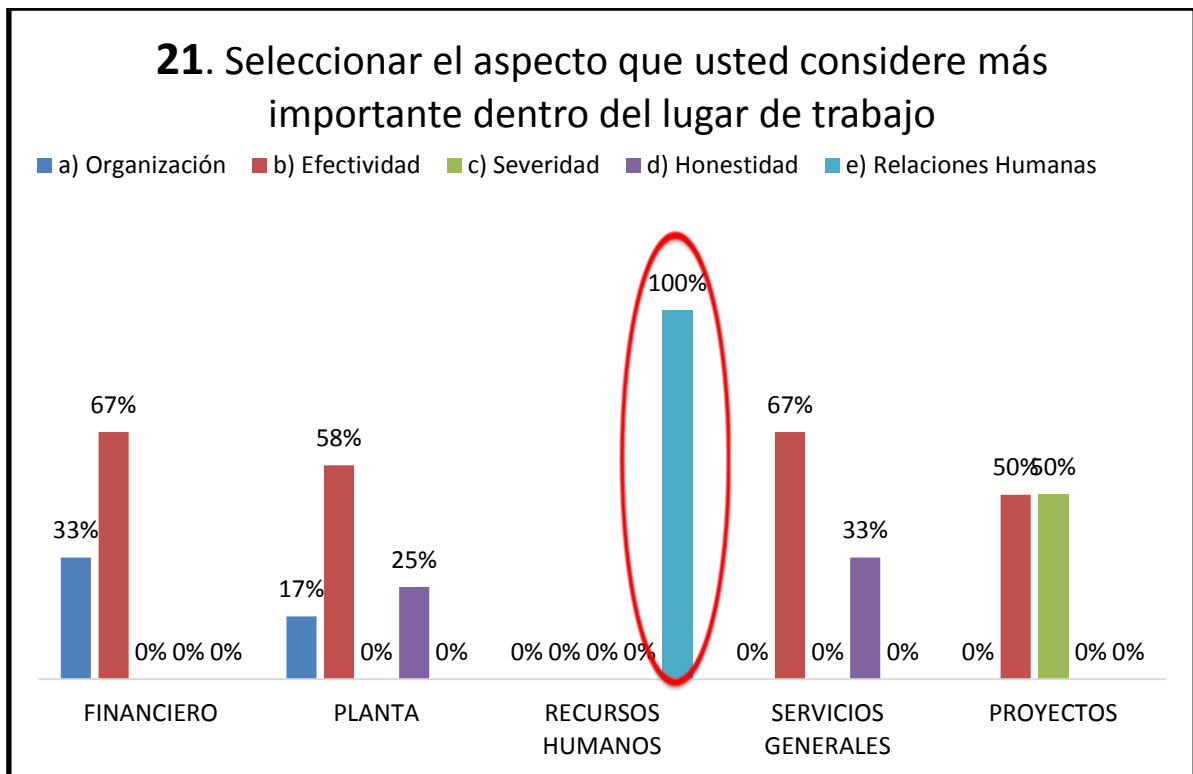


Cuadro 35: Palabras que definen el trabajo

Elaboración propia.

Los resultados demuestran que la palabra que mejor define al trabajo que realizan dentro de V.R. Industria Naturista con un 21% es, técnico, seguido por, duro, con un 19% y satisfactorio, en tercer lugar con un 16%.

Existe un porcentaje considerable que encuentra que su trabajo es aburrido y rutinario con un 14%, cansado, en un 10%, fácil, en un 0% y motivante, con un 6%. Los números demuestran resultados no muy favorables referentes a los adjetivos que han escogido los trabajadores para describir su labor dentro de la empresa.



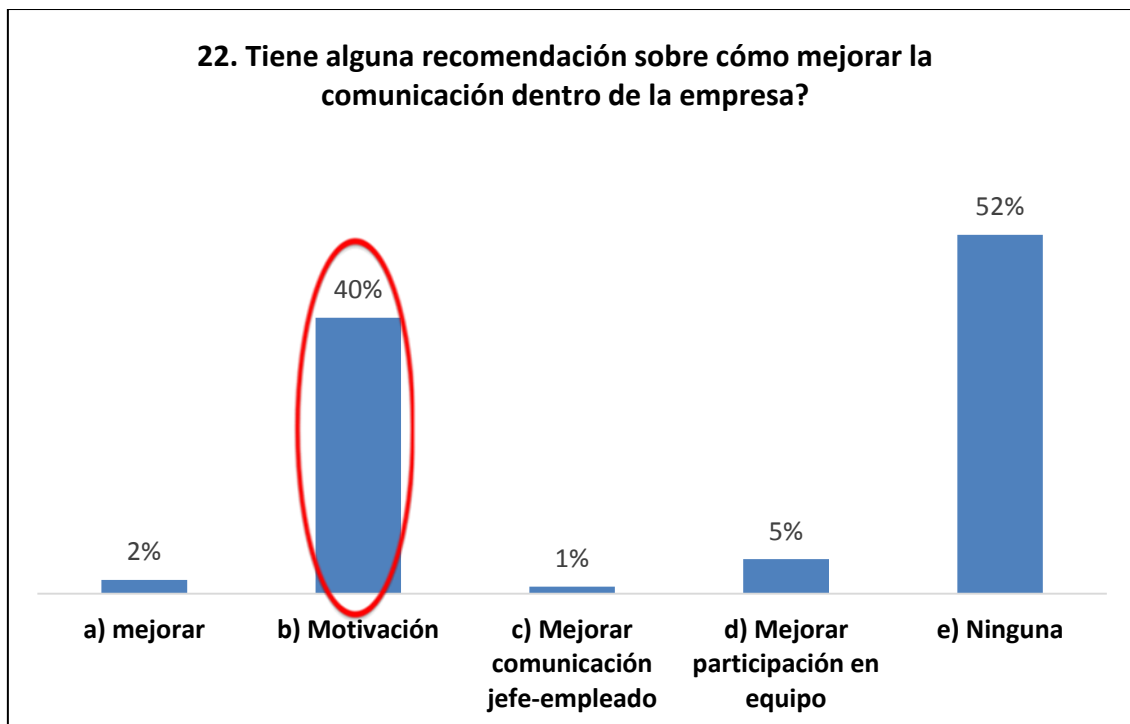
Cuadro 36: Aspectos importantes dentro del lugar de trabajo.

Elaboración propia.

En este gráfico, se capta la diferencia que existe entre las áreas, al elegir el aspecto más importante dentro del lugar de trabajo. RRRHH considera en un 100% que el valor más importante dentro de la empresa son las relaciones humanas, siendo la única área que optó por dicho numeral.

Por otro lado, el resto de áreas considera que el aspecto más importante es la efectividad dentro del lugar de trabajo. En Finanzas escogieron dicho numeral en un 67% al igual que en Servicios Generales, seguidos por Planta que puso la efectividad en un 58% y Proyectos en un 50%.

En Proyectos el otro 50% optó por la severidad, como algo necesario dentro de la empresa, mientras que Planta y Servicios Generales consideran que aparte de la efectividad es necesaria también la honestidad con 33% y 25%. Finalmente Finanzas cree importante la Organización dentro del área de trabajo con un 33% y Planta también consideró este aspecto importante en un 17%.



Cuadro 37: Recomendación.

Elaboración propia.

El último numeral fue una pregunta abierta, el objetivo fue dar la posibilidad al personal de contribuir con ideas para mejorar la comunicación dentro de V.R. Industria Naturista.

Como se puede ver la mayor parte del personal decidió no dar ninguna sugerencia en 52%. El 40% cree que se deberían incluir métodos nuevos para motivar al personal, ya que actualmente no forman parte de la política de la empresa. Un 5% cree que se debe mejorar la participación en equipo. Un 2% sugirió mejorar el ambiente laboral y un 1% cree que sería propicio mejorar la comunicación entre jefe y empleado.

4. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS

4.1. A Nivel de Identidad Corporativa e Imagen

Tanto el área de Servicios Generales como Planta tienen mayor dificultad que el resto de áreas para definir la misión y la visión correctas de la empresa.

Más de la mitad del personal desconoce el Logotipo de la empresa, esto se debe al constante cambio de símbolo que ha existido a lo largo de los años.

De los cuatro valores oficiales de la organización, tres, se han posicionado correctamente como los más importantes en la mente de los empleados; sin embargo el cuarto valor parece no formar parte en lo absoluto de la mente de los trabajadores, con el 0%. Confianza fue el valor con el menor puntaje.

4.2. A Nivel de Comunicación

La herramienta comunicacional más usada en V.R. Industria Naturista son las Reuniones esporádicas.

Los empleados consideran que el correcto uso de las herramientas como estrategia comunicacional da buenos resultados, sin embargo preferirían que en lugar de ser reuniones esporádicas, sean calendarizadas.

El personal desearía recibir mayor información sobre talleres, temas relacionados con la industria y sobre temas sociales.

La cartelera es una de las herramientas comunicacionales de la empresa, sin embargo las estadísticas demuestran que es la herramienta menos eficaz y menos usada por el personal.

Los trabajadores expresaron que les gustaría que se implementara un buzón de sugerencias para poder expresar de manera anónima sus ideas, quejas o sugerencias.

4.3. A Nivel de Clima Laboral

En general, se puede ver que la mayor parte del personal de V.R. Industria Naturista se encuentra satisfecho con los dotes de liderazgo, manejo de problemas y trato que reciben por parte de sus superiores.

Sin embargo, existe cierto grado de insatisfacción por parte del área de Servicios Generales y Planta que no se capta en otras áreas en lo referente a la relación jefe-empleado.

Más del 90% del personal siente que no recibe motivación por parte de sus superiores ni de la organización.

Para mantener un ambiente propicio y de armonía dentro del lugar de trabajo son necesarias las relaciones humanas; sin embargo, el área de RRHH fue la única que marcó como importante este aspecto, mientras que el resto de las áreas calificó como importante, únicamente, a la efectividad, honestidad y organización.

5. Diseño y aplicación de estrategias de Comunicación Interna

5.1. OBJETIVO GENERAL

Definir estrategias para mejorar los canales de comunicación interna dentro de V.R. Industria Naturista e instaurar un mejor ambiente laboral dentro de la organización. Se desea además consolidar un profundo sentido de identidad y pertenencia por parte de los miembros hacia la empresa, a través del conocimiento por parte de los mismos sobre temas referentes a imagen e

identidad y nuevas estrategias motivacionales por parte de la organización hacia su personal con el fin de crear un ambiente propicio para un mejor desempeño.

5.2. Campaña 1

Nombre de la campaña: Descubriendo el corazón de la empresa

Problemática: Existen serios problemas referentes a imagen e identidad dentro de la empresa. El 80% del personal de V.R. Industria Naturista desconoce el logotipo de la empresa, debido a los constantes cambios que han existido a través de los años, además, del total del personal, el 41% desconoce la misión y la visión de la organización.

Objetivo específico: Desarrollar una campaña de comunicación, que dé a conocer en un 100% a cada uno de los empleados el logotipo actual de la empresa, la misión y visión de V.R. Industria naturista.

Expectativa:

Estrategia: Lanzar una campaña dirigida a todo el personal que genere expectativa y llame la curiosidad de los empleados de V.R. Industria Naturista.

Tácticas: En las paredes de áreas comunes como la recepción, entrada, sala de reuniones, en las puertas de los sanitarios, se colocarán letreros interactivos

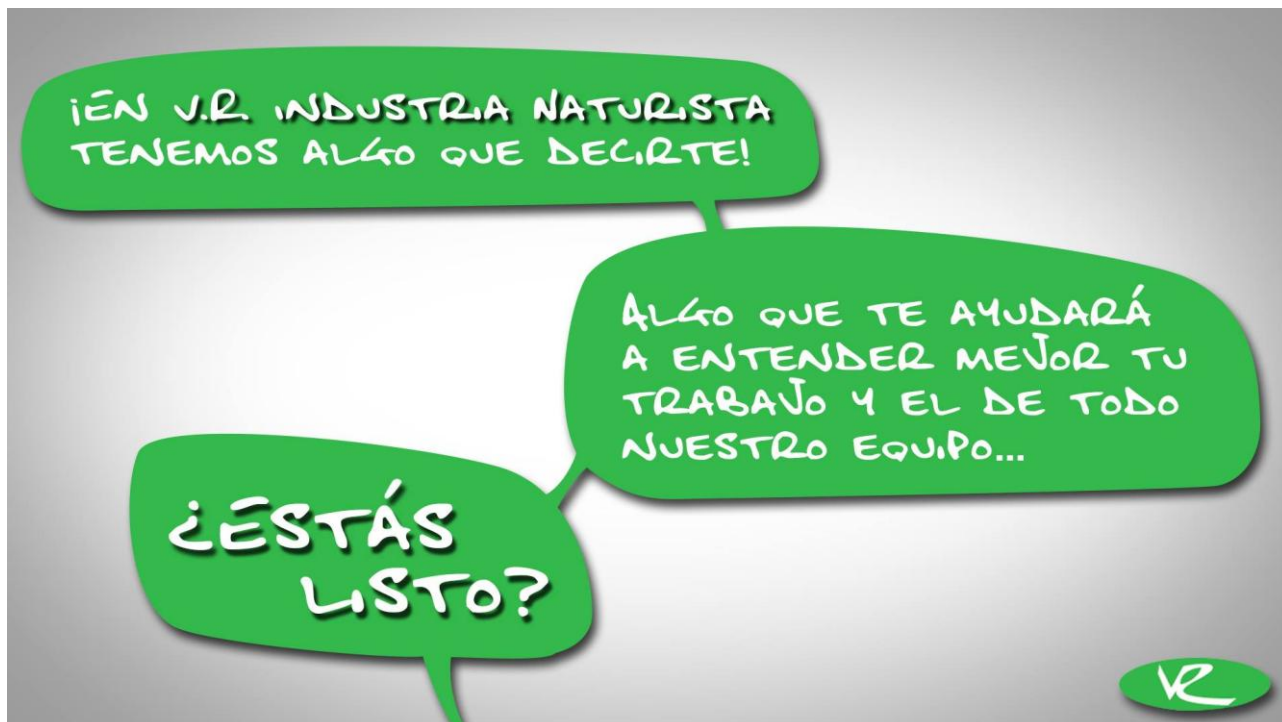
que generen expectativa y llamen la atención de las personas que trabajan dentro de la organización. En el letrero dirá lo siguiente: ¡En V.R. Industria Naturista tenemos algo que decirte! Algo que te ayudará a entender mejor tu trabajo y el de todo nuestro equipo.... ¿Estás listo?

Mensaje: ¡En V.R. Industria Naturista tenemos algo que decirte! ¿Estás listo?

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Indicadores de medición: La reacción e interés que se logre captar en los empleados de V.R. Industria Naturista.

Evaluación: Se podrá medir la efectividad de la parte de expectativa en esta campaña de manera cualitativa y cuantitativa, mediante el conteo del número de personas que leen, los diversos rótulos. Y la atención que pone cada empleado. Para ello se utilizarán las grabaciones de las cámaras de la empresa, después de los 5 días laborales en los que durará esta fase.



Cuadro 38: Letreros interactivos que generen expectativa y llamen la atención de las personas que trabajan dentro de la organización.

Elaboración propia.

Información:

Estrategia: Tras haber generado curiosidad en el personal sobre los letreros misteriosos, en la parte de expectativa, se dará a conocer en diversos puntos de la organización la respuesta a la interrogante planteada.

Tácticas: En el lugar donde se colocaron los carteles de expectativa se colocará carteles con la misión y la visión.

Además se entregarán agendas de color verde (el color de la empresa) con un estampado del logotipo de la empresa en la pasta. En las primeras páginas de la agenda se encontrará la misión, visión y filosofía de la organización para que

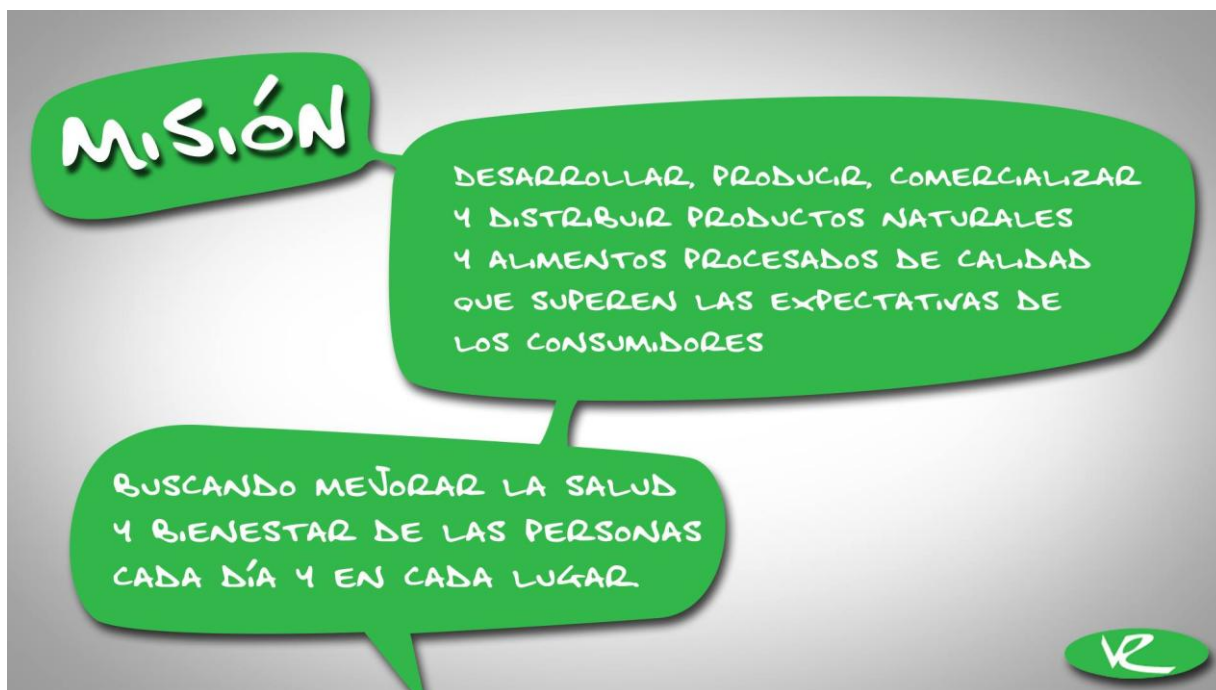
los empleados se informen el día de la entrega y cada vez que la usen para anotar citas, tareas, etc. Todas las páginas posteriores además de la fecha tendrán marcado el logotipo en la parte posterior derecha de cada hoja.

Mensaje: Queremos que recuerdes nuestro logo, misión y visión cada vez que abras tu nueva agenda.

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

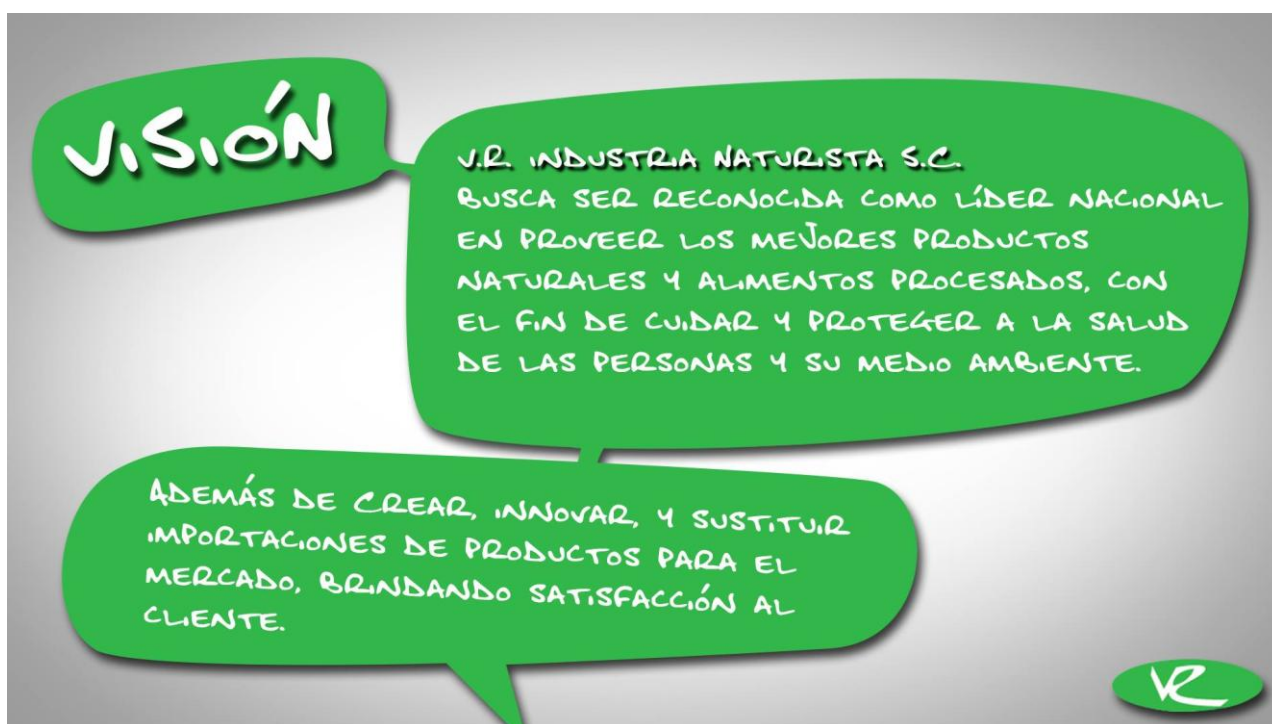
Indicadores de medición: número de agendas entregadas, número de personas que se detengan a observar los carteles con la misión y visión de la empresa. Se medirá cualitativamente la atención que presten los empleados al recibir sus agendas y leer las primeras hojas donde se encuentran la visión y visión o si las pasan por alto.

Evaluación: Realizar nuevas encuestas referentes a identidad, cortas sencillas y determinantes para poder determinar si la etapa de información fue captada de manera correcta por los miembros del personal.



Cuadro 39: Letreros interactivos que señalan la Misión de la Empresa.

Elaboración propia



Cuadro 40: Letreros interactivos que señalan la Visión de la Empresa.

Elaboración propia

Recordación:

Estrategia: Obsequiar a los empleados, objetos de uso diario y práctico, que sirvan de recordatorio constante del logotipo, misión, visión e imagen visual de la empresa.

Tácticas: Fabricar tazas con el logotipo de V.R. Industria Naturista, objeto que será entregado a cada miembro del personal, donde se tomará el café durante los recesos. Esta herramienta es de uso diario y permanente, la misma que de manera inconsciente grabará de forma visual la imagen del logotipo de la empresa en la mente del empleado.

Para generar recordación en lo referente a la misión y visión de la empresa se regalará a cada trabajador un señalador que contenga la misión y visión de la organización. Además este elemento servirá de complemento a la agenda otorgada en la parte de información.

Mensajes: Queremos que complementes tu agenda con unos divertidos señaladores que te recuerden nuestra identidad y recuerdes nuestro logo cada vez que tomes el café de la tarde.

Responsables: Encargado de mensajería

Indicadores de medición: Número de señaladores entregados, frecuencia de uso de los señaladores con los elementos de identidad y tazas con el elemento de imagen.

Evaluación: Realizar un seguimiento por parte de gerencia y determinar si los trabajadores dan uso constante a estos elementos que contienen la información que se desea que recuerden.



Cuadro 41: Objetos de obsequio.

Elaboración propia



Cuadro 42: Señaladores que contienen la Visión y Misión de la Empresa.

Elaboración propia



Cuadro 43: Agendas personales de la empresa.

Elaboración propia



Cuadro 44: Hoja interior de la agenda que contiene la Visión Misión y Filosofía de la Empresa.

Elaboración propia



Cuadro 45: Hojas interiores de la agenda

Elaboración propia

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	5 días laborales
INFORMATIVA	De manera permanente durante 1 año
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 46: Cronograma

Elaboración propia

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL POR 24 EMPLEADOS
Impresión de letreros de expectativa	\$12	\$12
Impresión de letreros etapa información	\$12	\$12
Costo de agendas	\$5,50	\$132
Fabricación de tazas con logotipo	\$0,70	\$16,80
Impresión de señaladores	\$0,35	\$8,40
TOTAL		\$181,20

Cuadro 47: Presupuesto de la campaña interna 1

Elaboración propia

CAMPAÑA 2

Nombre de campaña: Juguemos a valorar

Problemática: En V.R. industria Naturista existen 4 valores previamente establecidos, sin embargo los empleados durante la auditoría no supieron reconocerlos a todos. El valor de la **confianza** por ejemplo obtuvo un porcentaje de 0%.

Objetivo específico: Con esta campaña se busca reposicionar cada uno de los valores, iniciando por confianza y retomando la importancia de la existencia también de los otros tres valores que son responsabilidad, honestidad y profesionalismo. Además se ha visto la necesidad de incluir un nuevo valor, la actitud positiva, como un aspecto que ayudará a mejorar el ambiente del lugar.

Expectativa:

Estrategia: Persuadir los sentidos del personal de V.R. Industria Naturista de manera llamativa, divertida e informal y llamar su atención.

Tácticas: Imprimir un rompecabezas, en el que cada pieza contenga una letra de uno de los valores de la empresa, en cartulina gruesa de gran tamaño y de colores llamativos con dicho diseño. Después de esto separar las piezas e ir las pegando a lo largo de la empresa para generar curiosidad entre el personal sobre su significado y función.

Mensaje: Queremos que descifres el significado de cada letra de nuestro misterioso rompecabezas distribuido a lo largo de la empresa.

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Indicadores de medición: número de empleados que descifran los valores. La cantidad de veces que los empleados pasen junto a las piezas de rompecabezas pegadas a lo largo de la organización y las conversaciones que se realicen con relación a la duda del significado de las piezas.

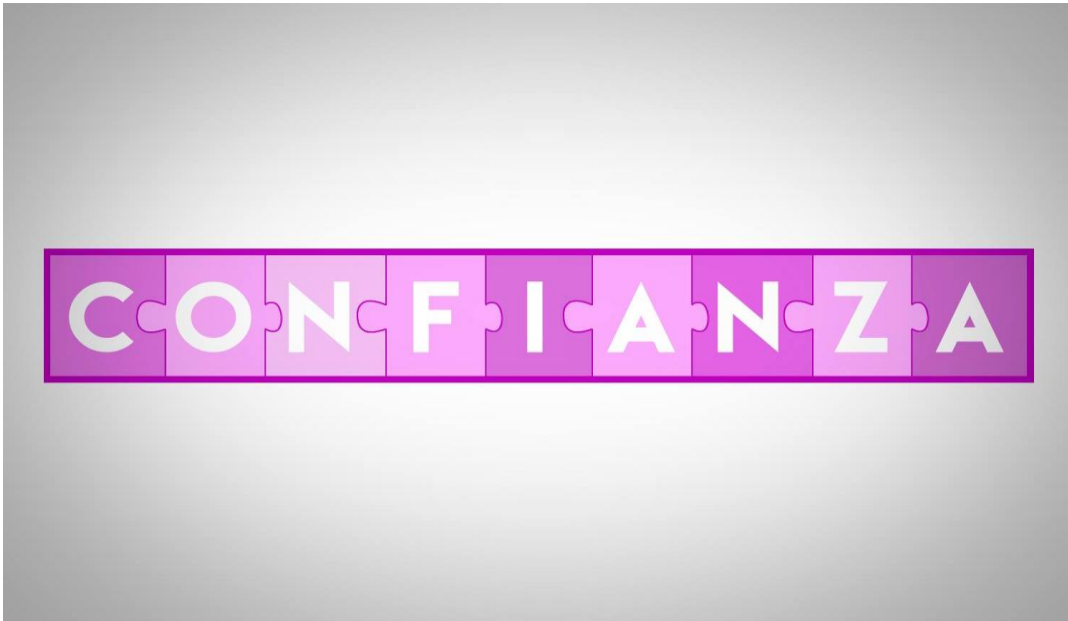
Evaluación: Seguimiento por parte de Gerencia con referente al tema y conversaciones que se tendrán con el personal preguntando si alguno de estos ya ha descifrado la razón de las piezas.



Cuadro 48: Rompecabezas. Elaboración propia



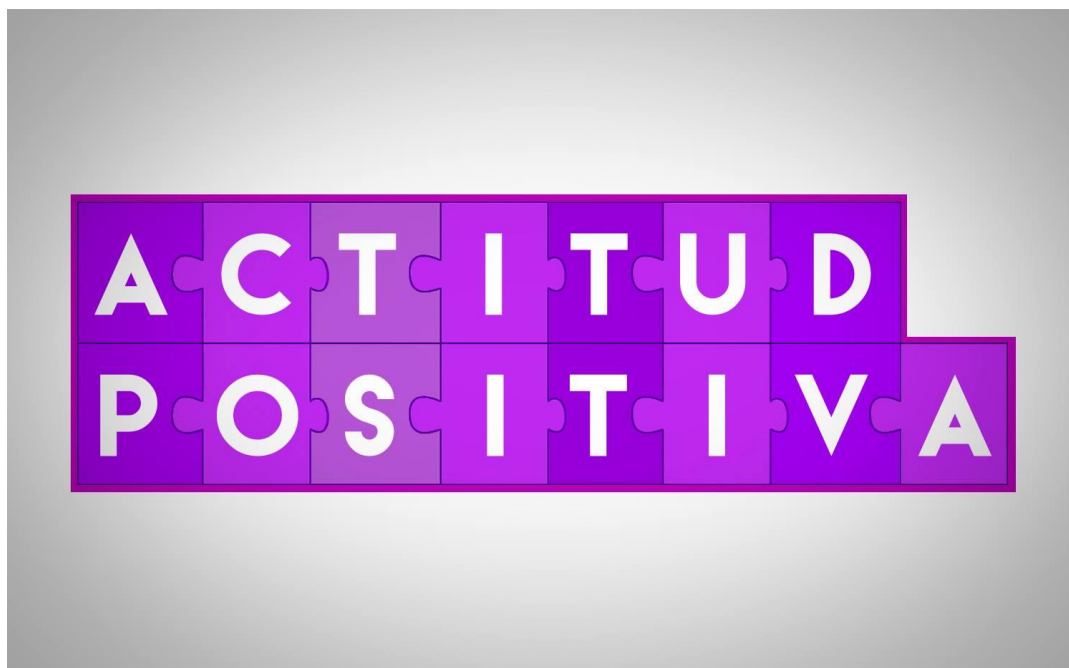
Cuadro 49: Rompecabezas. Elaboración propia



Cuadro 50: Rompecabezas. Elaboración propia



Cuadro 51: Rompecabezas. Elaboración propia



Cuadro 52: Rompecabezas. Elaboración propia

Juguete explicativo de los valores

Información:

Estrategia: Captar la atención de los trabajadores a través de la creación de un juguete muy común de la infancia que se le usará de manera estratégica para informar y divertir al personal.

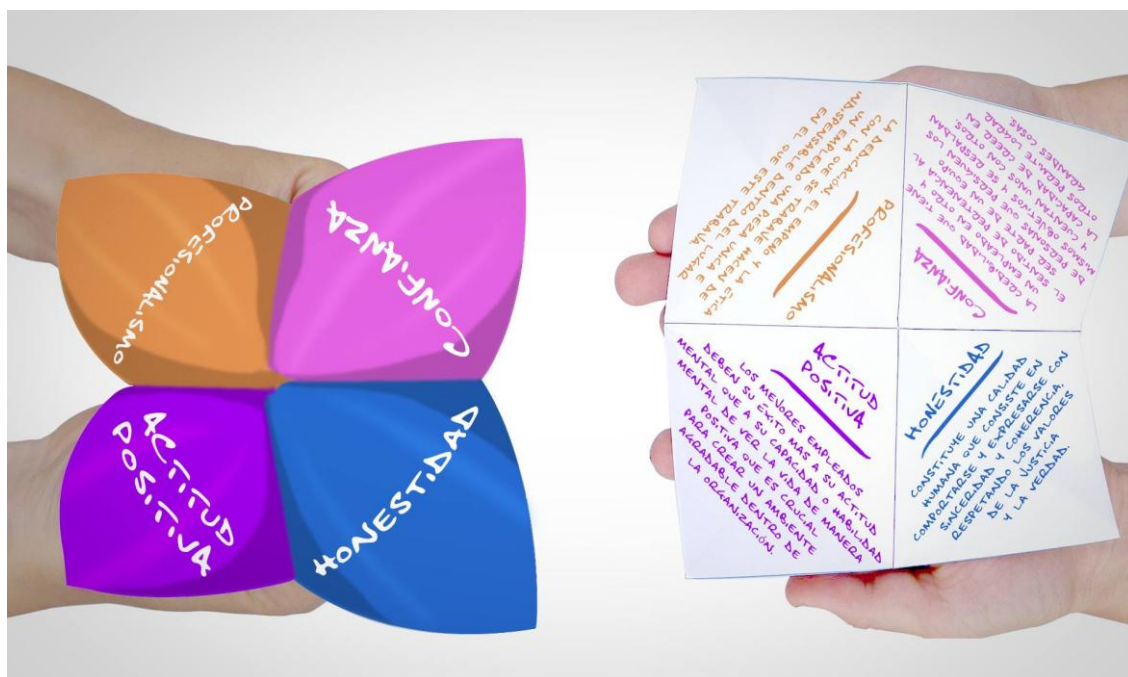
Tácticas: Elaborar piositos con colores llamativos y divertidos, que contengan cada uno de los valores en la parte exterior y en su interior el significado e importancia del mismo valor en la vida diaria. Además que cada uno de estos piositos vendrán acompañados de un dulce para que sea más atractivo y absolutamente todos los empleados deseen tomarlos y leerlos.

Mensajes: ¡Diviértete jugando y descubriendo nuestros valores y su importancia!

Responsables: Encargada de RRHH y Gerencia

Indicadores de medición: Número de empleados que al recibir el objeto otorgado en esta etapa se detengan a abrir y a leer su contenido y número de empleados que no lo hacen.

Evaluación: Los encargados de repartir los piojitos deberán encargarse también de hacer el seguimiento y tomar nota de la cantidad de trabajadores que realmente leyeron el mensaje y los que no lo recibieron y lo desecharon sin leerlo.



Cuadro 53: Piojitos explicativos de valores. Elaboración propia

Recordación:

Estrategia: Usar el juego como estrategia principal para lograr la recordación de los valores de la campaña a través de instrumentos de uso práctico y de juguetes interactivos para enviar mensajes que permanezcan.

Tácticas: Otorgar a cada valor un color y un animal. Los mismos animales que servirán como decorativos en los escritorios de toda la empresa, llevarán el nombre y el color del valor, además que servirán de pisapapeles, una herramienta útil de escritorio que generará recordación cada vez que los empleados utilicen dicho instrumento.

Además del pisapapeles se entregará un cubo mágico que tendrá el color y el valor escrito en cada cara. Este aparato recordará los valores de la empresa cada vez que los trabajadores jueguen con él o simplemente lo observen a diario en su escritorio o incluso en su casa.

Mensaje: ¡Recuerda nuestros valores cada vez que uses tu pisapapeles y tu divertido cubo mágico!

Responsable: Encargada de Recursos Humanos y mensajería

Indicadores de medición: Frecuencia en la que los trabajadores utilizan ambos elementos otorgados.

Evaluación: Medir la frecuencia en la que cada miembro del personal usa el pisapapeles o juega con el cubo mágico. Ya que el uso inconsciente de ambos objetos gravará los valores en sus mentes de manera indirecta pero efectiva.



Cuadro 54: Collage de pioletos de valores. Elaboración propia



Cuadro 55: El cubo de valores. Elaboración propia

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	2 semanas
INFORMACIÓN	2 semanas
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 56: Cronograma de la realización de campaña de valores. Elaboración propia

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL POR 24 EMPLEADOS
Impresión de piezas a color de rompecabezas en cartón	\$15	\$15
Elaboración de piojitos	\$0,80	\$19,20
Funda de caramelos que acompañan a los piojos	\$3	\$3

Fabricación de pisapapeles con forma de anima y nombre de valor	\$2,50	\$60
Fabricación de cubos mágicos	\$2	\$48
TOTAL		\$ 145,20

Cuadro 57: Presupuesto de campaña interna 2. Elaboración propia

CAMPAÑA 3:

Nombre de la campaña: “Tu voz decide”

Problemática: El personal de V.R. Industria Naturista está conforme con las reuniones como herramienta comunicacional principal de la organización, pero sienten que no existe un espacio en el que pueden expresar sus sugerencias, quejas, etc, de manera anónima y libre, por esta razón 0% del área de Planta y de Servicios Generales han realizado una sugerencia a sus superiores.

Objetivo específico: Dada la problemática se ha visto la necesidad de desarrollar una campaña que permita introducir el Buzón de sugerencias como una herramienta que dé voz a los empleados y que al mismo tiempo por ser anónima, elimine el miedo que puede existir por parte de estos de expresar sus ideas, sugerencias o quejas por temor a recibir represalias debido a las mismas.

Expectativa:

Estrategia: Entregar una carta un tanto misteriosa e inesperada a los empleados que genere en ellos incertidumbre y curiosidad.

Tácticas: Entregar una carta con diseño de una postal tradicional antigua a cada empleado con el nombre del que la recibe, en la que diga: Hola, Andrea, queremos contarte que tu opinión es muy importante para nosotros. Por esta razón estamos desarrollando una nueva herramienta para que puedas darnos tus sugerencias e ideas. Y lo mejor es que esto te permitirá hacerlo de manera anónima.

Mensaje: Queremos contarte que tu opinión es muy importante. Por ello estamos desarrollando una nueva herramienta para que puedas darnos tus sugerencias Y lo mejor es que ¡Es de manera anónima!

Responsable: Encargada de Recursos Humanos y mensajería

Indicadores de medición: Cantidad de empleados que reciban el mensaje añadido en la postal. Número de sugerencias recibidas.

Evaluación: Los encargados de la repartición de las postales deberán tomar lista al momento de enviar dichas cartas y así tener un número exacto de empleados que recibieron el mensaje.



Cuadro 58: Carta misteriosa. Elaboración propia

Información:

Estrategia: Añadir una nueva herramienta o canal de comunicación en V.R. Industria Naturista y presentarla de manera original y llamativa.

Tácticas: El día en el que se incorporarán los buzones existirá una pequeña ceremonia, a primera hora del día en la que el encargado reunirá a todos los empleados junto a la nueva herramienta y explicará el concepto, la razón e importancia de la misma y lo trascendental que es contar con la participación de cada miembro del personal para sacar el mayor provecho. Posterior a su explicación, un empleado cortará el listón y se habrá dado la bienvenida oficial al Buzón de Sugerencias dentro de V.R. Industria Naturista.

Mensaje: ¡Tal como lo pediste ha llegado a nuestra empresa el Buzón de Sugerencias porque tu voz cuenta!

Responsable: Gerente General

Indicadores de medición: Cantidad de mensajes que se reciban en el buzón después de dos meses de la inauguración oficial de la nueva herramienta comunicacional.

Evaluación: Desde la creación del Buzón de Sugerencias, la encargada de RRHH deberá tener un registro exacto de cuantas sugerencias, ideas o quejas se han depositado en el buzón en un plazo de dos meses.



Cuadro 59: Buzones. Elaboración propia.

Recordación:

Estrategia: Brindar a los empleados piezas amigables con frases que los recuerden cuán importante son sus sugerencias e ideas para la organización.

Tácticas: Entregar a los miembros del personal Pins y llaveros con las frases: "Tú eres V.R. Industria Naturista" "Tu voz decide" "Tu voto cuenta" "Tu opinión

es importante”. Durante el tiempo que dure esta campaña, los empleados tendrán la obligación de poner el Pin sobre su uniforme y cuando el tiempo pase, estos tendrán la recordación a diario en sus llaveros que tendrán escritas las mismas frases.

Mensaje: Tú eres V.R. Industria Naturista” “Tu voz decide” “Tu voto cuenta” “Tu opinión es importante”.

Responsable: Encargado de mensajería

Indicadores de medición: La cantidad de empleados que utilicen los Pins sobre su uniforme en el plazo que requiere la campaña.

Evaluación: La encargada de RRHH deberá realizar un seguimiento profundo al momento de llegada y salida de cada trabajador y verificar si estos utilizan los Pins en su uniforme como se les ha indicado durante el tiempo que dure esta etapa de la campaña.



Cuadro 60: Pins y llaveros. Elaboración personal.

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	2 días
INFORMACIÓN	Permanentemente
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 61: Cronograma. Elaboración propia

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL POR 24 EMPLEADOS
Impresión de cartas postales	\$0,45	\$10,80
Fabricación de Buzones de metal	\$70	\$70
Cinta para inauguración	\$0,80	\$0,80

Elaboración de Pins	\$0,35	\$8,40
Fabricación de llaveros	\$0,90	\$21,60
TOTAL		\$111,60

Cuadro 62: Presupuesto Campaña 3. Elaboración propia

CAMPAÑA 4:

Nombre de campaña: Celebrando la grandeza

Problemática: Los empleados de V.R. Industria Naturista creen en un 98% que en la empresa no existe ningún método para motivarlos. Y en el momento de escoger las palabras que mejor describían su trabajo, solo un 6% del personal escogió motivante para describir su labor en la organización. Además gracias a la auditoría también se pudo determinar que actualmente no existen agasajos de ningún tipo, ni celebraciones que realice la organización de tipo social ni festivo y que el personal desearía que se le prestara más atención a estos temas.

Objetivo específico: Insertar una cultura social dentro de la empresa. Crear un día al año en el que se premie a los mejores empleados y se agasaje a todo el

personal por todo lo que hacen por la empresa. Recordarles que son importantes para V.R. Industria Naturista.

Expectativa:

Estrategia: Colocar un juego en el lugar más frecuentado de V.R. Industria Naturista que contenga un mensaje y que introduzca una idea y cree expectativa en los trabajadores mientras juegan.

Tácticas: Poner un Jenga gigante junto a la recepción, donde todo el personal tenga acceso y pueda jugar a construir la columna más alta. Junto al juego estará un letrero que diga, ven y juega con tus compañeros.

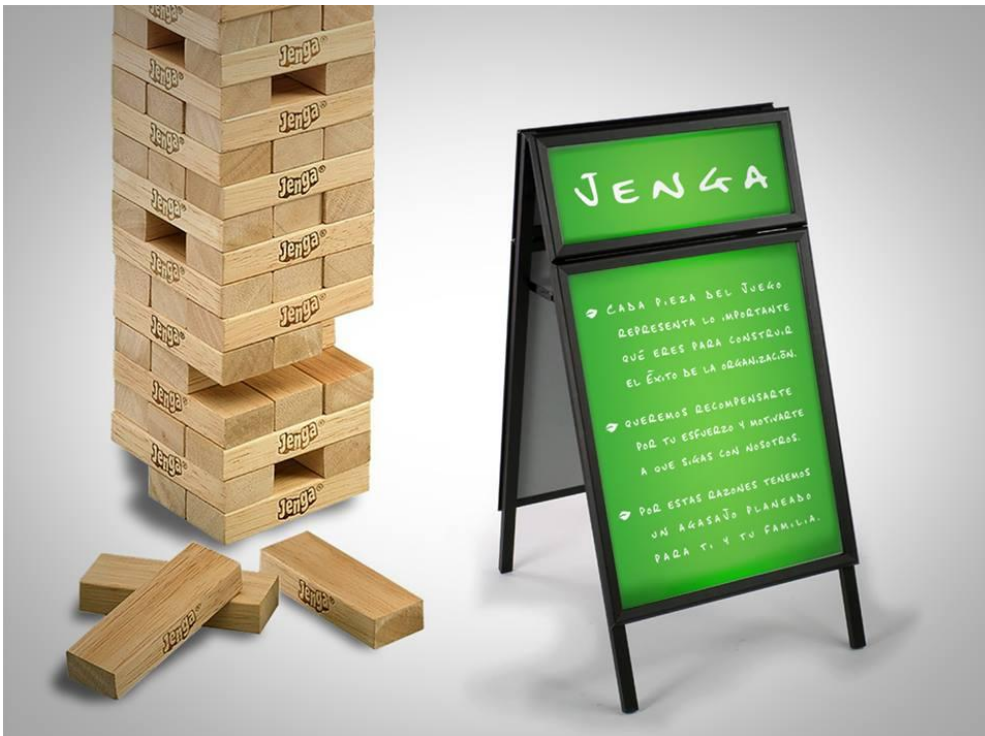
El fin de este juego es que las personas vean como el trabajo en equipo puede construir grandes cosas pero como cada pieza es importante en la construcción de los objetivos, y que dé el ejemplo de como si una falla, toda la columna cae. Por supuesto que el juego será colocado en la etapa de expectativa, en la cual los trabajadores verán en un inicio el divertido juego y participarán de él con sus compañeros. Después de unos días de que esté allí se pondrá un letrero junto al juego que diga: Cada pieza del juego representa cuán importante es cada empleado para construir el éxito de la organización. Cerca se pondrá otro letrero que diga: Queremos recompensarte por tu esfuerzo y motivarte a que sigas con nosotros. Por esto tenemos un agasajo planeado para tí y tu familia.

Mensaje: Cada pieza del juego representa lo importante que eres para construir el éxito de la organización. Queremos recompensarte por tu esfuerzo y motivarte a que sigas con nosotros. Por esto tenemos un agasajo planeado para tí y tu familia.

Responsable: Encargada de RRHH y Gerencia

Indicadores de medición: Número de empleados que participen del juego que se encontrará junto a recepción.

Evaluación: Será posible medir la cantidad de personas que jugaron con el artefacto de diversión y leyeron los carteles gracias a las cámaras que se encuentran en esta área de la empresa.



Cuadro 63: Jenga. Elaboración propia

Información:

Estrategia: Implementar una herramienta que permita dar a conocer al resto de trabajadores sobre los cumpleaños del mes y expresar sus buenos deseos. Además de destinar un día especial al año para celebrar las festividades de fin de año y premiar a los mejores.

Tácticas: Implementar una cartelera que sea netamente social dedicada a exhibir fotos de los cumpleaños cada mes o destinar un espacio a que sus compañeros escriban notas.

Además se organizará un agasajo navideño en el que se premie con bonificaciones especiales al mejor empleado del año, al trabajador más puntual, al que nunca ha faltado, al mejor compañero y se dé cierre al año. El fin de este agasajo será no solo premiar el esfuerzo de los empleados y motivarlos de alguna manera para que sigan dando lo mejor de sí al saber que serán bien recompensados y que su esfuerzo es valorado. Además de esta premiación y cierre de año, también se busca brindarles un día de celebración con diversas intervenciones musicales y variadas actividades de las cuales podrán participar con sus familias que por supuesto serán invitadas al festejo.

Mensaje: Eres muy importante para V.R. Industria Naturista por eso hoy queremos premiarte y agasajarte por todo lo que haces por nosotros.

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Indicadores de medición: Número de notas de feliz cumpleaños que se coloquen en la cartelera social en un plazo de seis meses. Y para medir el éxito del evento se tomará en cuenta la cantidad de personas que asistan.

Evaluación: La encargada de RRHH deberá realizar el seguimiento los primeros seis meses referentes a la cantidad de notas de felicitación que se han posteado en la cartelera para medir el éxito de la nueva herramienta social.

Para medir el éxito del evento se tomará en cuenta el número de personas que asistieron.



Cuadro 64: Cartelera. Elaboración propia

Itinerario de agasajo

N ^a	Actividad	Fecha	Hora	Responsable.
1	Palabras de bienvenida	23-XII.	12:00	Gerencia

2	Intervención artística		12:30	Recursos Humanos
3	Juegos de integración		13:00	Recursos Humanos
4	Almuerzo		14:00	Gerencia
5	Palabras de agradecimiento		15:30	Representante de trabajadores
6	Ceremonia de Premiación <ul style="list-style-type: none"> • Premio al Mejor Empleado del año • Premio de puntualidad y asistencia. • Premio al mejor compañero. 		16:00	Gerencia Gerencia Gerencia.
7	Entrega de aguinaldos, tradicionales		17:00	Gerencia y Recursos Humanos.

Cuadro 65: Itinerario de agasajo.

Elaboración propia

Recordación:

Estrategia: Entregar un obsequio relacionado a las fiestas y que a la vez sirva de recordación al tema de motivación con el que se trabaja en esta campaña.

Tácticas: Además de entregar los presentes que obsequia la empresa por navidad, añadir un CD de villancicos que tenga un libretillo tras la portada del disco con mensajes motivacionales para ellos y sus familias.

Mensaje: Deleita tus oídos con los agradables sonidos navideños y lee nuestro panfleto con los motivantes mensajes para ti.

Responsable: Gerencia

Indicadores de medición: Cantidad de personas que reciban el CD y lean el libretillo con mensajes motivacionales.

Evaluación: Encuesta corta posterior al agasajo para verificar el agrado u opinión del personal referente a los temas tratados en esta campaña.



Cuadro 66: CD. con mensajes motivacionales.

Elaboración propia



Cuadro 67: Panfleto con mensajes motivacionales. Elaboración propia

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	2 Semanas
INFORMACIÓN	Cartelera Social Permanente Agasajo 1 día
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 68: Cronograma. Elaboración propia.

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL POR 24 EMPLEADOS
Elaboración de piezas de madera gigantes (Juego Jenga de 1.20m x 1m)	\$150	\$150
Elaboración de carteles	\$12	\$12
Marco de madera para cartelera (1.10m x 0.70m)	\$50	\$50
Grupo Navideño Invitado para agasajo	\$130	\$130
Pastel Navideño de 4 pisos	\$200	\$200
Almuerzo Navideño	\$500	\$500
CD de villancicos	\$0,50	\$12

Libretilla que va dentro de CD	\$0,70	\$16,80
TOTAL		\$870,80

Cuadro 69: Presupuesto del agasajo.

Elaboración propia

6. Comunicación Externa

6.1. MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Clientes	Grandes, medianas y pequeñas empresas vendedoras de productos naturales. Personas particulares	V.R. Industria Naturista distribuye al menor y por mayor sus productos, los mismos que posteriormente se venden en pequeñas y grandes tiendas naturistas.
Proveedores	Productos que se reciben.	Relaciones que se establecen con los diferentes proveedores.

Comunidad	Personas que viven a los alrededores de la empresa.	Las comunidades aledañas son los principales afectados, ya sea de manera positiva o negativa, de los efectos secundarios que emite la empresa en el sector.
Medios de Comunicación	Radio, prensa, televisión.	Canales de comunicación específicos donde pauta la industria su publicidad.
Competencia	Empresas naturistas	Empresas que brindan los mismos servicios de producción y distribución de productos naturales son la principal competencia.

Cuadro 70: Mapa de públicos externos. Tomado de: PEI V.R. Industria Naturista

6.2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de comunicación externa estratégica con el fin de mejorar las relaciones con los públicos externos con los que se ha determinado exista una relación más débil de acuerdo a la investigación cualitativa previamente realizada.

6.2.1. Objetivos Específicos de la investigación

Evidenciar el grado de relación que existe entre V.R. Industria Naturista y sus diversos públicos externos.

Definir los públicos externos de la V.R. Industria Naturista, con quienes se posee una relación débil, y seleccionar mecanismos de comunicación para lograr un acercamiento efectivo y eficiente.

a) Método: Cualitativo

b) Tácticas: Entrevistas con el cliente

El método cualitativo a través de la entrevista permitió analizar de manera directa y personal aspectos claves para entender la relación que existe entre V.R. Industria Naturista y sus diversos públicos externos.

Entrevista con Carlos Vallejo Gerente General y con Andrea Balseca Naranjo jefe de control de calidad

Preguntas realizadas en la entrevista:

Entrevista sujeto 1:

1. ¿Qué públicos externos considera usted que tiene la empresa?

Proveedores

Clientes (Pequeña, mediana empresa y particulares)

Distribuidores

Personas o vecinos que viven cerca de la empresa

Las otras empresas naturistas de la ciudad

2. ¿Cuál es la relación de V.R. Industria Naturista con los medios de comunicación? ¿Qué problemas encuentra ud.?

No destinamos fondos para hacer publicidad en medios como televisión o prensa, eso representa mucha plata y no tenemos presupuesto suficiente para hacer eso. Creemos en la publicidad de boca a boca.

3. ¿Qué problemas comunicacionales cree que tiene la empresa con los clientes actuales? ¿Qué busca mejorar?

Creo que falta hacernos conocer porque nuestra empresa tiene 23 años y ya es hora de expandirnos en el mercado e incluso nos gustaría en algún rato crear sucursales en Guayaquil y Cuenca. Nuestros mayores clientes son las empresas que venden nuestros productos en pequeños y grandes almacenes al por mayor, entonces creo que nos falta enfocarnos también en la venta al por menor y ganar más clientes en ese aspecto.

4. ¿Qué problemas comunicacionales, cree tener con los proveedores? ¿Qué busca mejorar?

La relación es buena pero a veces se retrasan días en la entrega de los productos y la mayoría de las veces uno se les dice a una hora y ellos llegan media hora hasta una o dos horas tarde.

5. ¿Qué problemas comunicacionales cree tener con la comunidad cercana?

Ninguno. Nunca nadie se ha quejado y nosotros también tratamos de no causar problemas a la gente que vive en el área.

6. ¿Con cuál de sus públicos tiene peor relación?

Con los proveedores tal vez por lo que no son muy cumplidos.

7. ¿Ha escuchado de la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Qué opina? ¿Se practica eso en su empresa?

Sí he escuchado pero creo que eso solo es para las empresas ya muy muy grandes no para nosotros. Nunca hemos hecho ningún programa especial o implantado esa política, sin embargo procuramos hacer las cosas bien para no dañar a nadie.

8. ¿Qué relación tienen con la competencia?

Pacífica, igual sabemos quiénes son pero no hablamos ni tenemos ningún tipo de contacto.

Entrevista sujeto 2

1. ¿Qué públicos externos considera que tiene V.R. Industria Naturista?

Compradores

Canales de televisión, radio, prensa escrita

Vendedores de productos claves para la elaboración de nuestros productos.

Distribuidores

Gente del sector

2. ¿Cuál es la relación de V.R. Industria Naturista con los medios de comunicación? ¿Qué problemas encuentra ud?

Es buena pero no tenemos mucha relación con ellos. Nunca hemos tenido ningún escándalo o problemas con los medios de comunicación pero tampoco hemos conseguido nunca que publiquen nuestros logros o nuevos productos.

3. ¿Qué problemas comunicacionales cree que tiene la empresa con los clientes actuales? ¿Qué busca mejorar?

El problema principal con los clientes es que como nuestra empresa no destina plata a la publicidad, nos falta mucho para entrar en las mentes de los compradores y que amen nuestros productos.

4. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con los proveedores? ¿Qué busca mejorar?

Yo pienso que hace falta mejor diálogo y que alguien de nuestra empresa hable con las autoridades de las empresas proveedoras para que no siga habiendo retrasos en las entregas porque eso nos perjudica.

5. ¿Qué problemas comunicacionales cree tener con la comunidad cercana?

Nunca hemos tenido problemas con los vecinos del sector, pero tampoco tenemos ningún tipo de relación ni buena ni mala.

6. ¿Con cuál de sus públicos tiene peor relación?

Tal vez con la comunidad porque no tenemos ningún tipo de relación pero no diría mala tampoco.

7. ¿Ha escuchado de la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Qué opina? ¿Se practica eso en su empresa?

Algo creo, pero no tenemos eso en la empresa. Nunca se ha hablado de eso aquí.

8. ¿Qué relación tienen con la competencia?

Ninguna.

6. 3. Determinación de los problemas comunicacionales

- La comunidad cercana a la ubicación de V.R. Industria Naturista nunca ha tenido vínculo alguno con el personal de la empresa. Pese a que Carlos Vallejo, gerente general considera como un aspecto positivo el hecho de que nunca han tenido quejas de los mismos, tampoco existe un vínculo cercano ni de ningún tipo con estas personas.
- En V.R. Industria Naturista, no existe actualmente una cultura de Responsabilidad Social, ni mayor conocimiento sobre su importancia.
- No existe relación ni alianzas estratégicas de ningún tipo con esta.

- No existe buen diálogo entre los proveedores y los directivos de V.R. Industria Naturista, han existido problemas en las entregas del material en ocasiones pasadas como retrasos y nunca antes se ha tratado dicho problema dentro de la empresa.

6. 4. Diseño y aplicación de herramientas comunicacionales.

6.4.1. CAMPAÑA 1: DIRIGIDA A LA COMUNIDAD

Nombre de la campaña: Entrenándonos a divertir

Problemática: La comunidad cercana a la ubicación de V.R. Industria Naturista nunca ha tenido vínculo alguno con el personal de la empresa. Pese a que Carlos Vallejo, gerente general considera como un aspecto positivo el hecho de que nunca han tenido quejas de los mismos, tampoco existe un vínculo cercano ni de ningún tipo con estas personas.

Objetivo específico: Definir estrategias que permitan crear un vínculo con los pobladores del sector donde se ubica la empresa. Si bien es cierto que nunca se ha tenido problemas con la comunidad anteriormente, la empresa nunca había hecho nada a favor de estos en ocasiones anteriores, por esta razón se planificará un día entero lleno de actividades divertidas y saludables para las familias del sector. El evento además permitirá que las personas conozcan al equipo que conforma V.R. Industria Naturista y se crearán vínculos.

Expectativa:

Estrategia: Enviar a tres empleados de V.R. Industria Naturista a realizar publicidad BTL que genere expectativa en la comunidad.

Tácticas: Tres empleados de V.R. Industria Naturista se dirigirán a cada casa del sector, timbrarán y cuando salgan los dueños de casa, estos les cantarán

un pequeño fragmento de la canción de la empresa y les entregarán un volante en el que se encuentre anunciado el evento del siguiente día sábado y el itinerario del mismo.

Mensaje: Muy buenos días queridas familias del sector, somos representantes de V.R. Industria Naturista, les visitamos el día de hoy con el fin de presentarnos con ustedes e invitarles a participar de un día lleno de deportes y diversión familiar organizado por V.R. Industria Naturista para usted y sus seres queridos, el próximo sábado. Los esperamos.

Responsables: Un empleado del área financiera, un empleado del área de planta y un empleado de Servicios Generales.

Fuente de verificación: Número de casas visitadas. Número de volantes repartidos.

**ENTRENÁNDONOS
A DIVERTIR**

V.R. INDUSTRIA NATURISTA.
HA ORGANIZADO PARA TI Y TODA TU FAMILIA
UN DÍA LLENO DE DIVERSIÓN Y DEPORTES.

**SÁBADO
15 DE JULIO**

DISTRIBUCIÓN GRATUITA DE SÁNDUCHES

9:00	DIFUSIÓN DE MÚSICA
10:00	INAUGURACIÓN DEL DÍA DE LA CONFRATERNIDAD.
10:30	INICIO DE AERÓBICOS
11:00	MINI-CAMPEONATO DE FÚTBOL
13:30	SÁNDUCHE Y LIMONADA DE CONFRATERNIDAD
14:00	CONCURSOS Y JUEGOS

VR
V.R. INDUSTRIA NATURISTA S.C.C.

Cuadro 71. Volantes de propaganda de la campaña V.R. Industria Naturista

Información:

Estrategia: Planificar un día de deportes y de diversión para las familias que forman parte de la comunidad cercana de la organización.

Tácticas: Para el evento se reunirá a las personas que viven en el sector donde se ubica V.R. Industria Naturista. Se pondrá una plataforma en el parque central de la comunidad un día sábado y se iniciará a las 10 am. Con actividades de aeróbicos para las señoras y jóvenes; seguido por intervenciones con publicidad BTL por parte del equipo de V.R. Industria Naturista con coreografías con la canción de la empresa, las mismas que harán participar a los niños y padres que asistan y se entregarán pequeños premios durante estas coreografías.

Además se organizará un pequeño campeonato de fútbol para los señores del sector el mismo día y por supuesto con premios de un Kit de productos Naturistas a cada miembro de los equipos ganadores. El equipo de V.R. Industria Naturista también participará en este campeonato de un día y así al mismo tiempo se conocerán con los miembros de la comunidad. A media mañana el personal de la empresa preparará deliciosos y muy saludables sánduches, los mismos que entregará a los miembros de la comunidad acompañados por una limonada.

Con esto se busca crear un vínculo entre el personal de V.R. Industria Naturista con las personas del sector y a través de estas actividades netamente saludables que van acorde a los productos que se elaboran en la empresa y se mostrará que V.R. Industria Naturista se preocupa por la comunidad y no solo ha preparado un día entero de diversión familiar, sino que también se preocupa por la salud de ellos y desea conocerlos.

Mensaje: Queridas familias y comunidad cercana, de parte de V.R. Industria Naturista les damos la bienvenida a esta día de diversión y deportes familiares, queremos que sepan que como nuestros vecinos, ustedes son muy

importantes para nosotros y por esta razón les hemos organizado este día, esperamos que se diviertan mucho y conozcan a nuestro personal que está para servirles.

Responsable: Gerente General, Encargada de Recursos Humanos.

Fuente de verificación: Número de señoras que participan en los aeróbicos.
Número de participantes en el mini campeonato de futbol, número de sánduches repartidos.

Itinerario del evento

Hora	Actividad	Responsable
9:00	Difusión de música.	
10:00	Inauguración del día de confraternidad. Palabras de bienvenida.	Gerente General, Encargada de Recursos Humanos
10:30	Inicio de aeróbicos.	Instructor
11:00	Mini-campeonato de futbol.	Encargada de Recursos Humanos
1:30	Sánduche y limonada de confraternidad	Encargada de Recursos Humanos
2:00	Concursos y juegos organizados, por familias.	Encargada de Recursos Humanos

Cuadro 72: Itinerario del evento V.R. Industria Naturista. Elaboración propia.



Cuadro 73: Rótulo de propaganda del día de deporte V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.



Cuadro 74: Premios de recordación V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.

Recordación:

Estrategia: Repartir uno de los productos que se elaboran en V.R. Industria Naturista para agradecer la participación y recordar a las familias lo importante que son para la empresa.

Tácticas: El lunes posterior al día del evento un representante de la empresa se dirigirá a las casas del sector y les entregará personalmente un pequeño presente que será uno de los productos de los que elabora la empresa, acompañado de una nota que dirá: Gracias por habernos acompañado el pasado sábado. Disfrutamos mucho conocerte a ti y a tu familia. Att: Tus amigos de V.R. Industria Naturista.

Mensaje: Gracias por habernos acompañado el pasado sábado. Disfrutamos mucho conocerte a ti y a tu familia. Att: Tus amigos de V.R. Industria Naturista.

Responsable: Un representante del área de Proyectos, un representante del área contable y de RRHH.

Fuente de verificación: Número de Kit de productos Naturistas regalados.



Cuadro 75: Productos de recordación V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	1 semana
INFORMATIVA	1 día
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 76: Cronograma. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	UNIDADES NECESARIAS	TOTAL
Flyers / Volantes	\$0,30	150	\$45
2 Instructores de aeróbicos	\$35	2 instructores	\$70

Balón de Fútbol	\$15	3	\$45
Sánduches	\$2	Para 200 personas	\$400
Vasos de limonada	\$0,03	Para 200 personas	\$6
Kit de productos Naturistas de premio para ganadores de campeonato de Fútbol	\$15	12	\$180
Un producto naturista por familia + etiqueta de recordación	\$1,50	Para 70 familias	\$105
TOTAL		\$ 851	

Cuadro 77: Presupuesto estrategias comunicacionales V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.

6.5. CAMPAÑA 2: DIRIGIDA A MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Nombre: Ayúdanos a ayudar

Problemática: En V.R. Industria Naturista, no existe actualmente una cultura de Responsabilidad Social, ni conocimiento del mismo.

Objetivo específico: Debido a que no existe un espacio para RSE en V.R. Industria Naturista, se ha visto la necesidad de implementar un programa de Responsabilidad Social dentro de la empresa. Para esto será indispensable la relación con los medios y alianzas con los mismos.

Expectativa:

Estrategia: Definir herramientas para generar expectativa y llamar la atención de los medios a través de la entrega de Kits de artículos inusuales e interesantes de manera inesperada y sin más explicación que el sello de la empresa.

Tácticas: Enviar un Kit de ejercicio interactivo e inusual a los medios de interés, en el que solo conste el logotipo de V.R. Industria Naturista. De esta manera se creará expectativa y curiosidad en dichos medios al recibir dicho presente y no saber quién lo envía ni cuál es su objetivo o significado. En el transcurso de dos semanas se deberá haber culminado con las entregas.

Mensaje: Una imagen vale más que mil palabras. El único mensaje en esta fase será el que envíe los artículos deportivos dentro del Kit y el Logo de la empresa.

Responsable: Mensajero de V.R. Industria Naturista

Tácticas: Informar y dar a conocer a los medios sobre los nuevos objetivos y deseos de V.R. Industria Naturista de ayudar a reducir la obesidad infantil, temática muy vigente en el país. Contratar dietistas expertos en el tema y diseñar menús deliciosos junto a un plan de ejercicios adecuado para niños de 8 a 12 años y buscar la cobertura gratuita por parte de los medios en cuanto a los menús infantiles acompañados del logotipo de la organización, a manera de “Publicity”.

Esto permitirá a V.R. Industria Naturista ayudar a combatir el problema que muchos padres de familia del Ecuador no saben cómo hacerlo de manera gratuita al leer su revista los domingos. Se escogerá la Revista Familia, porque llega a todo el país y es una revista a la que pueden acceder incluso personas de escasos recursos a las que seguramente les servirá de mayor ayuda. Estas publicaciones se darán en un plazo consecutivo del día domingo de publicación en un transcurso de 2 meses.

Mensaje: Para V.R. Industria Naturista la salud de las familias es importante, en especial la de los más pequeños, por esto hemos diseñado un menú infantil acompañado de deliciosas y saludables recetas, y una serie de ejercicios divertidos para ellos.

Responsable: Encargada de Recursos Humanos, dietista profesional en el tema contratada para el diseño de los menús.

Fuente de verificación: Número de libretos distribuidos. Número de visitas en las redes sociales.



Cuadro 79: Medios de publicidad a utilizarse. V.R. Industria Naturista.

Recordación:

Estrategia: Junto al medio escrito con el que se ha realizado la alianza, distribuir un libretillo con consejos para las familias sobre cómo cuidar su salud y la de su familia.

Tácticas: Crear un libretillo para la familia en general con tips y secretos diseñados por los expertos contratados por V.R. Industria Naturista sobre cómo tener una vida sana para ser feliz; recetas ricas y saludables y cómo usar algunos de los productos naturales sanos que ofrece V.R. Industria Naturista como complemento de su dieta diaria; el mismo que se incluirá de manera gratuita dentro de la revista Familia.

Además se creará a manera de recordación una página de Facebook de V.R. Industria Naturista en la que se publiquen constantemente tips y consejos de

cómo tener una vida más sana y en familia a través de los alimentos adecuados y ejercicio continuo.

Mensaje: En V.R. Industria Naturista agradecemos a los medios de comunicación por ayudarnos a ayudar a mejorar la salud de los ecuatorianos, y a las familias que han hecho el seguimiento de la campaña: Esperamos que no olviden lo que han aprendido estas semanas y les otorgamos este libretillo con tips de salud para que recuerden cuidarse y cuidar la salud de sus seres queridos.

Responsable: Encargada de RRHH y dietista encargada.

Fuente de verificación: Número de visitas en las redes sociales. Llamadas de interés por el tema, recibidas en la empresa.





Cuadro 80: Medios de comunicación a utilizarse para publicidad V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal.

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	1 semana
INFORMATIVA	2 meses
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 81: Cronograma V.R. Industria Naturista. Elaboración personal.

Presupuesto:

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	UNIDADES NECESARIAS	TOTAL
Kit de artículos deportivos para medios	\$60	15	\$900
Costo por cada menú saludable infantil diseñado por dietista	\$55	8 menús	\$440
Costo por cada plan de	\$65	8 planes de	\$520

ejercicio infantil diseñado por un entrenador personal		ejercicio diferentes	
Cobro por elaboración de libretillo con tips de salud por Dietista y entrenador personal	\$400	Diseño de 1 manual de 12 páginas	\$400
TOTAL		\$ 2 260	

Cuadro 82: Presupuesto Campaña 2. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

6.6. CAMPAÑA 3: DIRIGIDA A LA COMPETENCIA

Nombre de la campaña: Hagámoslo juntos

Problemática: No existe relación con la competencia ni alianzas estratégicas de ningún tipo con la competencia.

Objetivo Específico: Crear mecanismos, para mejorar la relación con la competencia, conocerse, crear alianzas estratégicas que resulten beneficiosas para cada organización, conocer nuevas tendencias, nuevas demandas del mercado a través de la creación de nuevos vínculos y del conocimiento mutuo.

Expectativa:

Estrategia: Enviar un sobre a la competencia, que además de contener la invitación a una reunión, tendrá elementos que generarán intriga y llamarán la atención de dicho público.

Tácticas: Se entregará a las empresas que son la principal competencia de V.R. Industria Naturista un sobre que contenga adentro tres piezas, primero un mensaje que diga: Así como un ave no puede volar sin sus alas, una empresa no puede luchar sola contra el mundo. La segunda pieza en el sobre será la figura de un pájaro partido en dos partes, en la una mitad dirá EXI y en la otra TO. Juntas formarán éxito. El tercer papel tendrá escrito: V.R. Industria Naturista te invita a una reunión de colegas para conocernos, afianzar nuestra relación, crear alianzas estratégicas y luchar juntas contra las dificultades del mercado.

Mensaje: Así como un ave no puede volar sin sus alas, una empresa no puede luchar sola contra el mundo.

Responsable: Encargado de mensajería de V.R. Industria Naturista

Fuente de verificación: Número de sobres repartidos. Número de llamadas recibidas, con preguntas referentes a la campaña. Número de asistentes al evento y a las reuniones semestrales.



Cuadro 83: Fuentes de verificación Campaña3. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Información:

Estrategia: Planificar de manera consecutiva reuniones con la competencia para crear alianzas estratégicas con las mismas, informarse de nuevas tendencias dentro del campo naturista y crear una competencia limpia.

Tácticas: Organizar reuniones cada 5 meses con la competencia, es decir con las empresas Naturistas que se dedican a fabricar y distribuir productos del mismo campo. Estas reuniones tendrán como fin mejorar las relaciones con la competencia y el contacto con las mismas les permitirá a todas estas empresas así como a V.R. Industria Naturista aprender de los errores de los otros, hablar sobre proveedores, estrategias, nuevos impuestos relacionados a la industria, problemas en común que pueden compartir las organizaciones y de esta manera no solo se mejorará la relación y se logrará una competencia limpia sino también combatir las dificultades y aprender de nuevas leyes, nuevas

tendencias e intercambiar información importante. Durante las reuniones se servirán bocaditos en la mesa y café o té.

Mensaje: V.R. Industria Naturista te ha invitado hoy a una reunión de colegas para conocernos, afianzar nuestra relación, crear alianzas estratégicas y luchar juntas contra las dificultades del mercado.

Responsable: Gerente General

Fuente de verificación: Asistentes a las reuniones. Número de presentes entregados. Nombres de los receptores del presente.

Programa de la reunión

Hora	Actividad	Responsable
9:00	Inicio de la reunión. Palabras de bienvenida,	Gerente
9:30	Actividades de conocimiento e integración.	Recursos Humanos
10.30	Deducción de temas de interés y elaboración de una agenda y cronograma, para futuras reuniones. Designación de responsables.	Gerencia y recursos Humanos.
12:30	Receso, bocaditos y café de integración.	Gerencia y recursos Humanos.
1:00	Palabras de agradecimiento y firma de un compromiso de confraternidad.	Gerencia.

Cuadro 84: Programa de reunión Campaña3. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Recordación:

Estrategia: Entregar un obsequio que represente la fuerza de la unión.

Tácticas: Entregar al final de la primera reunión un presente con forma de ave volando que diga “Hagámoslo juntos, volemos más alto”. Con el fin de demostrar como un pájaro con dos alas puede volar, así mismo lo podrán hacer si las empresas de la competencia se unen por un mismo ideal y un juego limpio.

Mensaje: Hagámoslo juntos, volemos más alto.

Responsable: Encargada de Recursos Humanos.

Fuente de verificación: Número de pájaros entregados. Nombres de los receptores del presente.



Cuadro 85: Fuente de verificación. Estrategias de comunicación V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	2 semanas
INFORMATIVA	1 día cada 5 meses de manera permanente
RECORDACIÓN	Permanentemente

Cuadro 86: Cronograma estrategia. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Presupuesto:

Presupuesto estimado suponiendo que tienen como competencia a 6 empresas.

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	UNIDADES NECESARIAS	TOTAL
Sobre de papel más ave de papel	\$0,25	6	\$7,50

Bocaditos	\$3 por porción por persona	15 personas	\$45
Nescafé 1 frasco	\$3	1 frasco	\$3
Caja de sobres de té	\$1,20	1 caja	\$1,20
Obsequio (Ave de plástico de 10cm x 6cm)	\$2	6 unidades	\$12
TOTAL		\$ 68,7	

Cuadro 87: Presupuesto Campaña 3. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

6.7. CAMPAÑA 4: DIRIGIDA A PROVEEDORES

Nombre de Campaña: Proveyendo mejores servicios

Problemática: No existe buen diálogo entre los proveedores y los directivos de V.R. Industria Naturista, han existido problemas en las entregas del material en ocasiones pasadas como retrasos y nunca antes se ha tratado dicho problema dentro de la empresa.

Objetivo Específico: Mejorar la relación con los proveedores e informarlos que V.R. Industria Naturista desea mejorar el diálogo para lograr mayor efectividad y mejor servicio de ambas partes.

Expectativa:

Estrategia: Entregar un artículo inusual que llame la atención de los proveedores y al mismo tiempo informarlos que ha iniciado el período de prueba o medición de eficacia.

Tácticas: Entregar a cada proveedor cuando vaya a entregar sus productos a la empresa, un timbre y una frase colgada con el logo de la organización en la que diga: Ha comenzado el período de evaluación en V.R. Industria Naturista. Esto llamará la atención de ellos.

Mensaje: Ha comenzado el período de evaluación en V.R. Industria Naturista. ¿Están listos?

Responsable: Encargado de mensajería.

Fuente de verificación: Número de timbres y frases entregadas.



Cuadro 88. Fuentes de verificación Campaña 4. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Información:

Estrategia: Entregar de manera sutil e interesante la evaluación por mes, que se ha realizado durante 5 meses a partir del momento de la entrega del artículo en la parte de expectativa, acompañado de instrumentos útiles con el logo de la empresa.

Tácticas: Diseñar una caja de madera llena de esferos de V.R. Industria Naturista para entregarla a los proveedores. En la parte posterior de la caja se encontrará pegado un calendario de evaluación con mes, año y al otro lado se medirá si se cumple o no los siguientes aspectos: Eficacia, Puntualidad, Calidad y Presentación. La calificación se medirá sobre 10 puntos, la misma que ya estará otorgada al momento de entregar dichas cajas a los proveedores. De esta manera ellos podrán tener conocimiento sobre los

servicios que nos brindan y además podrán repartir a sus empleados los esferos con el logotipo de V.R. Industria Naturista.

Mensaje: Hemos estado evaluando su servicio por varios meses y este es el resultado.

Responsable: Encargado de mensajería.

Fuente de verificación: Cantidad de cajas entregadas con la evaluación. Diplomas entregados. Llamadas y enlaces en la página web de la empresa, referentes al tema.



Cuadro 89: Fuentes de verificación Campaña 4. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Recordación:

Estrategia: Entregar un diploma que recuerde a los proveedores el gran trabajo que realiza V.R. Industria Naturista y lo importantes que son para el correcto desempeño de la organización y éxito de la misma.

Tácticas: Entregar un diploma de “graduación”, que diga: Has aprobado nuestra evaluación, has cumplido con los siguientes aspectos.....de manera satisfactoria y te invitamos a seguir dando tus mejores esfuerzos. Diploma otorgado por: V.R. Industria Naturista.

Mensaje: Has aprobado nuestra evaluación y te contamos que has cumplido con los siguientes aspectos.....de manera satisfactoria. Por esto te invitamos a seguir dando tus mejores esfuerzos.

Responsable: Mensajero de V.R. Industria Naturista

Fuente de verificación: Número de diplomas entregados. Visitas a la página web y respuestas sobre el tema.



Cuadro 90: Fuentes de verificación y diploma Campaña 4. V.R. Industria Naturista.

Elaboración personal

Cronograma:

ETAPA	DURACIÓN
EXPECTATIVA	1 mes
INFORMATIVA	5 meses
RECORDACIÓN	1 semana

Cuadro 91: Cronograma Campaña 4. V.R. Industria Naturista.Elaboración personal

Presupuesto:

Costos estimados suponiendo que tienen 17 proveedores.

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	UNIDADES NECESARIAS	TOTAL
Timbre	\$3	17	\$51
Caja de madera de (20cm x 18cm)	\$6	17	\$102
Impresión de sticker para caja	\$0,22	17	\$3,74
Esferos con logotipo	\$0,33	25 esferos x caja (Total a fabricar 425 esferos)	\$140
Impresión de "Diploma de Graduación"	\$0,75	17	\$12,75
TOTAL			\$ 309, 74

Cuadro 92: Presupuesto Campaña 4. V.R. Industria Naturista. Elaboración personal

7. CONCLUSIONES:

- V.R. Industria Naturista es una empresa con 23 años de experiencia en el mercado. Es una institución organizada y eficaz, sin embargo a través de la investigación profunda que se realizó a través de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, se pudo determinar la relación que existe entre V.R. Industria Naturista y sus distintos Stakeholders.
- A nivel interno se determinó cuatro problemas principales con relación a imagen, identidad, valores, ambiente laboral y motivación.
- En base a los puntos débiles que se detectaron en la Auditoría de Comunicación Interna se desarrollaron 4 campañas internas usando métodos interactivos y originales que permitan al personal aprender a través de la interacción social y el juego como elemento clave tanto en la etapa de expectativa como en la de información y recordación de cada campaña.
- Gracias a la investigación previa se determinó la situación de la empresa no solo con el personal interno, sino también con los públicos externos, para los cuales se determinó cuatro con los que existe una relación más débil y se desarrolló una campaña externa estratégica institucional para cada uno de estos públicos que son: La comunidad cercana, Medios de Comunicación, Competencia y Proveedores.
- Cada una de las campañas así como de sus fases debe cumplirse en un tiempo determinado, el mismo que es un elemento importante para el éxito de cada estrategia y el buen desenvolvimiento de la misma.

- Cada campaña es factible de llevar a cabo y cuenta con un presupuesto específico y realizable.
- Los resultados de las cada campaña así como de sus fases son medibles y cuantificables.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda tomar en cuenta los tiempos de cada fase para lograr el éxito de cada campaña.
- Es fundamental e indispensable que se destine el presupuesto necesario para cada campaña y tomar en cuenta que esta es una inversión necesaria y sumamente importante para la empresa y sus miembros.
- Es necesario contar con el apoyo, colaboración, predisposición y actitud positiva de cada miembro del personal de V.R. Industria Naturista porque de ellos depende en gran parte el éxito de las campañas.
- El trabajo en equipo es indispensable en muchas de las fases de estas campañas, para lo que es importante dar a conocer al personal la importancia de su rol en dichos procesos.

- Es preciso recordar a las autoridades que este como cualquier proceso comunicacional, da resultados pero tomará tiempo, para lo que se necesita paciencia y constancia en el cumplimiento de los pasos de las campañas.

Referencias

- Amado Suárez, A. y Castro Suñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Benlloch, M. (2013). *Curso Comunicación Financiera*. Universitat Jaume I. Castellón, . España: Granica.
- Berlo, D. (2000). *El Proceso de la Comunicación*. Costa Rica: Editorial Ateneo.
- Birigt y Stadler (1996) citado en Van Riel Cees 1991.
- Camacaro.(2014)www. eumed. net/ libros/ 2007 c/3 33/comunicacion externa.htm)
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Costa, J, (1999) *Comunicación en Acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, Barcelona.
- Costa, J. (2001) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 1ª ed. Buenos Aires: La crujía.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Cutlip, S. y otros (2000). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Fernández, F. (1999). *Ciencia de la información y Relaciones Públicas o institucionales*. Buenos Aires: Macchi.

- [Fombrun, Ch., Informe Anual 2001 sobre *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Lationamérica*, Pirámide.
- Kreps,G. (1990): *Comunicación Organizacional*. New Yor, Estados Unidos: Logman.
- Kotler,P. Armstrong,G. Cámara, D. y Cruz,I. (2004) Marketing, Décima Edición, de . Prentice Hall.
- Lamb, Hair y Mc Daniel, (2002): «Marketing», Sexta Edición, I, International Thomson Editores S.A.
- León, C. (2005) Diseño y evaluación de proyectos educativos. Quito, Ecuador. Espe.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Nalcaupan, México: Pearson Educación.
- Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas modernas*. México: Mc.Graw Hill.
- Middleton, J. (Comp) (1981). *Enfoques sobre la planificación de la comunicación*. Quito:Ciespal.
- Muñiz , R. (2015) Ventas inteligentes y comunicación comercial, Capítulo 6. 5ª Edición . www.Marketing en el Siglo XXI.
- Pimienta, M. (2006). Comunicación Interna: Una estrategia para el desarrollo organizacional. Boletín digital. CIIC. www.ucongreso.edu.ar .<http://www.dircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Prieto, D. (1993): *Planificación de la comunicación institucional*. San Salvador
- Ricci-Bitti, Pio, y Zanni, Bruna, (1990) La comunicación como proceso social. CNCA-. Grijalbo, México, D.F. 1990.
- Sanchez J. (2005), La creación de un sistema de evaluación, Editorial ESIC, España

Sánchez J. Y Pintado, (2010): Nuevas Tendencias en Comunicación. Madrid, Editorial EISC.

Vásquez Aguilar 2012 . gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56). . recuperado 14/04/2015.

Vidal, V. (2004,). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. Navarra, España: EUNSA

Villafañe, J. (1996). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed. Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2000). La reputación Corporativa' en El Estado de la Publicidad y el Corporate en España, Pirámide,.

Viñaras, M (2010) *Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales*, Quito-Ecuador, . recuperado el 9 de abril de ,2015:<http://sociedad.informacion.fundacion.telefonica.com>

Weil, P. (1990). *La comunicación global. Comunicación institucional y gestión*. Buenos Aires: Paidós Comunicación.

Wilcox, D. y otros (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Ed. Pearson.

<http://www.monografias.com/trabajos101/comunicacion-institucional-mas-que-ritual-organizacional/comunicacion-institucional-mas-que-ritual-organizacional.shtml>.

ANEXO A**-Encuesta realizada al personal de V.R. Industria Naturista S.C.****Evaluación de Comunicación****Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

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

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la comunicación interna y ambiente laboral en V.R. Industria Natural S.C.

Especifique en cuál área de V.R. Industria Naturista trabaja y cuál es su cargo

A nivel de Identidad

1.¿Conoce Ud. la Misión de V.R. Industria Naturista S.C.C.?

SI

NO

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

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión y visión de V.R. Industria Naturista S.C.C.

a.) V.R. Industria Naturista tiene como misión desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos naturales y alimentos procesados de calidad que superen las expectativas de los consumidores. Busca ser reconocida como líder nacional en proveer los mejores productos naturales y alimentos procesados.

b) V.R. Industria Naturista es una empresa dedicada a la producción de materia prima, con la visión de ser la mejor compañía en la exportación de productos naturales.

c) V.R. Industria Naturista tiene como misión promover el consumo de productos saludables en el Ecuador así también busca crear conciencia en las comunidades sobre el correcto uso y recolección de productos orgánicos.

d) Ninguna de las anteriores

3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a V.R. Industria Naturista S.C.C.?

- a) Profesionalismo
- b) Actitud Positiva
- c) Honestidad
- d) Responsabilidad
- e) Confianza
- f) Servicio
- g) Compromiso

4. Ponga una X junto al Logotipo correcto de V.R. Industria Naturista S.C.C.



V.R. INDUSTRIA NATURISTA S.C.C.



V.R. Industria Natural S.C.C.

A nivel de Comunicación

5. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en V.R. Industria Naturista S.C.C.

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones departamentales
- c) Rumores
- d) Circulares
- e) Llamadas telefónicas
- f) Cartelera

6. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- a) Correo Electrónico 1 2 3 4 5
- b) Reuniones personales 1 2 3 4 5
- c) Rumores 1 2 3 4 5
- d) Circulares 1 2 3 4 5
- e) Llamadas telefónicas 1 2 3 4 5

7. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente? Señale 2.

- a) Temas referentes al trabajo
- b) Cadenas
- c) De la gerencia de V.R Industria Naturista
- d) De compañeros de trabajo

8. ¿Cuántos correos electrónicos recibe a la semana por parte de la gerencia u otros departamentos internos de la empresa?

- a) 0-5
- b) 6-10
- c) 11-15
- d) 16 o más

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre V.R. Industria Naturista, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 2.

- a) Información sobre la empresa
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- c) Responsabilidad Social
- d) Proyectos Nuevos
- e) Nuevas cuentas o clientes
- f) Talleres, seminarios, etc.

10. ¿A qué tipo de reuniones asiste con más frecuencia?

- a. Reuniones esporádicas
- b. Reuniones por calendario
- c. Reuniones sociales
- d. Ninguna reunión

11. ¿Qué métodos se usan en la empresa para motivar al personal?

- a) Mensajes motivacionales
- b) Incentivo económico
- c) Ningún método
- d) Otro (Por favor especifique) _____

12. ¿De qué maneras le gustaría que lo motiven?

- a) Retos con reconocimiento
- b) Capacitaciones o talleres
- c) Salidas de campo
- d) Agasajos familiares

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

- a) Carta escrita
- b) Reuniones
- c) Entrevista personal
- d) Correo electrónico
- e) Llamada telefónica

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

- | | SI | NO |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Me ayuda cuando lo necesito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Me evalúa de forma justa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Se preocupa en escucharme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Me exige de forma razonable | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

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

- | | SI | NO |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Sabe escuchar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Da buen ejemplo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Identifica los objetivos en su área de forma clara | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Comunica a todos en su área | | |

- el éxito en el cumplimiento de objetivos.
- e) Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y Conocimientos
- f) Motiva a su equipo para conseguir objetivos.
- g) Toma decisiones de forma eficaz
- h) Comunica de una forma clara y efectiva
- i) Demuestra dotes de liderazgo

16. ¿Alguna vez ha querido enviar una sugerencia a la administración, a la gerencia o a su superior inmediato?

SI NO

Si la respuesta es SI pase a las preguntas 17 y 18 y si es NO pase a la pregunta 19

17. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- a) Superior Inmediato
- b) Gerencia
- c) Recursos Humanos
- d) Otro (Por favor especifique) _____

18. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

19. ¿Cuáles de estas herramientas le gustaría que se implementen en la empresa para expresar sus ideas, quejas, sugerencias?

- a) Buzón de sugerencias
- b) Cartelera
- c) Reuniones calendarizadas
- d) Otro (Por favor especifique) _____

A nivel de Imagen

20. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | | | |
|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Fácil | <input type="checkbox"/> | e) Cansado | <input type="checkbox"/> |
| b) Técnico | <input type="checkbox"/> | f) Rutinario | <input type="checkbox"/> |
| c) Aburrido | <input type="checkbox"/> | g) Satisfactorio | <input type="checkbox"/> |
| d) Seguro | <input type="checkbox"/> | h) Motivante | <input type="checkbox"/> |

21. Seleccionar el aspecto que usted considere más importante dentro del lugar de trabajo.

- a) Organización
- b) Efectividad
- c) Severidad
- d) Honestidad
- e) Relaciones Humanas

22. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación dentro de la empresa?

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.