



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Campañas de Comunicación Interna y Global para la Empresa de  
Servicios de Salud y Asistencia en Viajes “Blue Card”**

**Daniela Moreira De la Vega**

**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 2015**

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Campañas de Comunicación Interna y Global para la Empresa de  
Servicios de Salud y Asistencia en Viajes “Blue Card”**

**Daniela Moreira De la Vega**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director 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: Daniela Moreira De la Vega

C. I.: 1717543324

Fecha: Quito, mayo 2015

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi familia y amigos cercanos que siempre han estado a mi lado apoyándome, y motivándome en esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres, hermana y amigos cercanos por su incondicionalidad al haberme acompañado en cada uno de los pasos que requirió la elaboración de este trabajo de titulación. También quisiera agradecer a mis compañeros de los cuales he aprendido muchísimo. Finalmente a Gustavo Cusot, que mas que un profesor a tiempo completo, ha sido un consejero, asesor y gran amigo a lo largo de esta etapa de mi vida.

## RESUMEN

Según Joan Costa, “*lo que no se comunica no existe*”. Es por eso que por medio de este trabajo de titulación se busca explorar de manera teórica y práctica, todos los enfoques que aborda la comunicación global, en el ámbito comercial, institucional, social e incluso político. Temas que de igual manera serán expuestos y analizados a partir de sus diferentes estrategias, formas de concebir, herramientas, funciones, entre otras. Además si se revisa detenidamente cada una de las secciones del presente trabajo, se puede apreciar el papel trascendental que la comunicación desempeña para la estabilidad de toda empresa, debido a su aporte sustancial en la mejora y la buena relación entre los públicos de interés y la organización. Razón por la cual, la comunicación es entendida como un eje transversal que debería ocupar un espacio autónomo dentro de toda organización que busque destacar entre la competencia, debido al buen manejo de la comunicación y el aprovechamiento de todos sus recursos institucionales.

## ABSTRACT

According to Joan Costa, “*what is not communicated does not exist*”. That is why by means of this degree dissertation it is sought to explore in a theoretical and practical manner, all the approaches that global communication addresses in the commercial, institutional, social, and even political scope. Topics that likewise will be exposed and analyzed from their different strategies, ways of conceiving, tools, functions, among others. Besides, if carefully reviewed, it can be appreciated in each of the sections of this thesis the vital role that communication performs for each company’s stability, due to its substantial contribution in the improvement and good relationship between interest public and the organization. Therefore, the communication is understood as a transverse axis that should occupy an autonomous space within every organization that pursues to highlight among its competitors, owing to a good handling of communication and the use of all institutional resources.

---



## TABLA DE CONTENIDO

	RESUMEN.....	7
	ABSTRACT.....	8
1.	Justificación.....	11
1.1	Marco Teórico.....	11
2.	COMUNICACIÓN.....	11
2.1	Proceso de Comunicación.....	13
2.2	Elementos del proceso de comunicación.....	14
2.3	Teorías de la comunicación.....	15
2.3.1	Modelo de Shannon – Weaver.....	15
2.3.2	Modelo de Laswell.....	16
2.3.3	Teoría de los medios y las masas.....	17
2.4	Tipos de Comunicación.....	18
2.4.1	Comunicación Verbal.....	19
2.4.2	Comunicación No Verbal.....	20
3.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	25
3.1	Comunicación Formal e Informal.....	27
3.2	Canales de Comunicación.....	27
3.3	La cultura Organizacional.....	28
3.4	Funciones de la Cultura Organizacional.....	31
3.5	Elementos de la Cultura Organizacional.....	31
3.6	Teorías de la Cultura Organizacional .....	33
4.	IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.....	34
4.1.	Identidad Corporativa.....	35
4.2	Elementos de la Identidad Corporativa.....	37
4.3	Imagen Corporativa.....	38
4.4	Reputación de una empresa.....	41
4.5	Reputación vs Responsabilidad Social Corporativa.....	46
5.	LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	48
5.1	Funciones de la Comunicación Interna.....	50
5.2	Plan de Comunicación Interna.....	53
5.3	Líneas de mando y flujo de comunicación.....	54
5.4	Herramientas de Comunicación Interna.....	56
6.	LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	61
6.1	Tipos de Auditoría.....	63
6.2	Importancia de la Auditoría Interna.....	64
6.3	Proceso e instancias necesarias de la Auditoría Interna....	65
6.4	Identificación de la organización.....	66
7.	COMUNICACIÓN GLOBAL.....	72
7.1	Comunicación Comercial.....	72
7.2	Comunicación Institucional.....	74
7.3	Comunicación Externa.....	76
7.3.1	Relaciones Públicas.....	77
7.3.2	Marketing.....	83
7.3.3	Publicidad.....	84
7.3.4	Responsabilidad Social Empresarial.....	86
7.3.5	Redes Sociales.....	88

8.	CONCLUSIONES.....	89
9.	AGENCIA DE COMUNICACIÓN: CHAKRA.....	92
	9.1 Concepto.....	92
	9.2 Misión.....	93
	9.3 Visión.....	93
	9.4 Valores.....	93
	9.5 Filosofía.....	93
	9.6 Servicios.....	94
	9.7 Metodología de trabajo.....	99
10.	AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA “BLUE CARD”	100
	10.1 Pre diagnóstico.....	100
	10.2 Objetivos Generales.....	110
	10.3 Objetivos Específicos.....	110
	10.4 Metodología de Investigación.....	111
	10.5 Universo y Muestra.....	113
	10.6 Análisis de Resultados.....	114
	10.6.1 A nivel de Identidad.....	114
	10.6.2 A nivel de Herramienta.....	117
	10.6.3 A nivel de Clima Laboral.....	121
	10.7 Conclusiones .....	126
11.	CAMPAÑAS INTERNAS “BLUE CARD”.....	128
	11.1 Objetivos Generales.....	128
	11.2 Tema de la campaña.....	128
	11.3 Campañas.....	129
	11.3.1 Campaña 1.....	129
	11.3.2 Campaña 2.....	135
	11.3.3 Campaña 3.....	140
	11.3.4 Campaña 4.....	143
	11.4 Cronograma.....	149
	11.5 Presupuesto.....	155
12.	CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL “BLUE CARD”....	152
	12.1 Mapa de Públicos Externos.....	152
	12.2 Metodología de investigación.....	153
	12.3 Objetivo General.....	153
	12.4 Concepto de Campaña.....	154
	12.5 Campañas.....	154
	12.5.1 Campaña 1.....	154
	12.5.2 Campaña 2.....	158
	12.5.3 Campaña 3.....	165
	12.5.4 Campaña 4.....	170
	12.5.5 Campaña 5.....	177
	12.6 Cronograma.....	181
	12.7 Presupuesto.....	182
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	185
14	ANEXOS.....	188
14.1	Modelo de Encuesta Auditoría “Blue Card”.....	188

## **1. Justificación**

A partir de la revolución industrial, el enfoque que le daban las empresas a sus negocios era únicamente en función del aumento en la producción y en las ventas. Sin embargo, y como bien lo dice Joan Costa, en la actualidad “*gestionar la comunicación corporativa e institucional se hace imprescindible en la era de la información y del conocimiento*”. Tomando en cuenta esto, hoy en día una empresa debe prestar especial atención a la fluidez, la rapidez y la alta exposición que tiene una organización frente a los medios de comunicación y redes virtuales. Pues son justamente estos aspectos los que han sugerido de modo imperativo, que toda organización implemente estrategias y programas de comunicación integral que refuercen los procesos de la compañía, brinden apoyo con las necesidades requeridas, y así mismo faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ahora bien, si partimos desde el punto de vista expuesto anteriormente, esta tesis adquiere un sentido propio de manera instantánea. Puesto que aporta con conocimientos de la ciencia de la comunicación, y además reafirma y comprueba que su aplicación es indispensable para garantizar una correcta gestión comercial, e institucional de las empresas. “*La Comunicación es casi más importante que el mismo producto que se fabrica*” (Costa, 2006).

### **1.2 Marco Teórico**

## **2. COMUNICACIÓN**

El origen de la palabra comunicación proviene del latín "comunis", que en español se traduce como: "común". El objetivo de este fenómeno está ligado a la transmisión de ideas

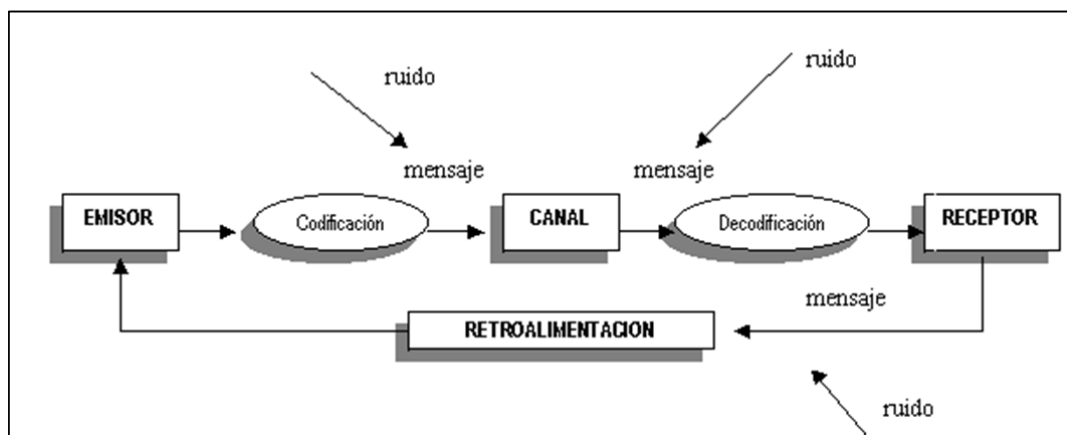
y pensamientos para encontrar un tema común con la otra parte (Rodríguez, 2011). La comunicación es un proceso necesario y complejo que el ser humano lleva a cabo diariamente. Es indispensable entender que todo comunica, por ende esta disciplina se ve reflejada en toda acción verbal o corporal, de manera consiente o no. Además, por medio de la comunicación es posible crear un vínculo entre un emisor y un receptor. Respecto a esto Thompson nos dice lo siguiente: *“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, e intercambiar ideas, información o conceptos que son de interés mutuo”* (2008). Es por eso que su relevancia radica en que sin ella, una persona se encontraría aislada del mundo (Costa, 2007, pg.30).

“Los humanos en el fluir de la vida cotidiana realizamos una serie de actos muy diversos de mayor o menor importancia, que nos relacionan con otros seres y grupos y también con las cosas y los objetos. Y hemos descubierto hace algo más de medio siglo que esos actos tan corrientes, diversos, dispersos y a menudo inconscientes, poseen todos ellos una raíz y un denominador común: son actos de comunicación. Que ahora sabemos agrupar y realizar bajo este nombre común” (Costa, 2007, pg.30).

En otras palabras, la comunicación se efectúa por la transmisión de un mensaje que proviene de una fuente que contiene información, que así mismo es enviado por un canal y recogido por un receptor. El mismo que no habrá concluido el ciclo de la comunicación, si no brinda una retroalimentación oportuna. *“La comunicación sin feedback es un mensaje como simple información emitida”* (Rodríguez, 2011). Tomando en cuenta esto, la comunicación constituye el proceso físico o comportamental en que se hacen circular mensajes que se pueden categorizar como adecuados o inadecuados, y que así mismo pueden ser transferidos tanto con riesgos físicos (distorsiones o ruidos), como con riesgos cognitivos (ambigüedad, originalidad excesiva, redundancia, etc) (Piñuel, 1997, pg. 38).

## 2.1 Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación es bidireccional y atraviesa diez distintas facetas. Para que exista una correcta aplicación de este fenómeno social, no solamente es necesario intercambiar, receptor y procesar información codificada, adicionalmente se precisa de la voluntad de ambas partes. Una vez que se cuenta con el consentimiento de al menos dos participantes, el emisor crea un mensaje que será enviado al receptor por medio de un canal determinado. Una vez que el receptor descodifica esta información, interpretándola a raíz de sus experiencias y conocimientos previos, el proceso no habrá llegado a su fin si este último no aporta con una retroalimentación que le de sentido a esta interacción. Hay que tomar en cuenta que en este proceso existen fuerzas externas mejor conocidas como “ruido”, los cuales pueden truncar la llegada de este mensaje a su destino, o en su defecto que sea alterado en el camino (Piñuel, 1997, pg.40).



**Fuente:** Tecnologías Sociales de la Comunicación

<http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>

## 2.2 Elementos del proceso de comunicación

- **Fuente de información:** Persona que origina el mensaje que se pretende difundir.
- **Emisor:** Es la persona encargada de codificar y enviar el mensaje deseado, por medio de códigos o señales designadas para llegar al receptor.
- **Receptor:** Se trata del individuo o entidad que recibe el mensaje, lo decodifica e interpreta la información de manera subjetiva.
- **Código:** Lenguaje, o simbología (gestos, palabras, imágenes, etc) que se implementará en función de transmitir un mensaje por parte del emisor. Sin importar el código que se utilice, el lenguaje debe garantizar el entendimiento de la información por parte del receptor.
- **Codificación:** La conversión de ideas en lenguaje.
- **Mensaje:** Información que se envía para transmitir lo que se quiere decir. Normalmente la transmisión de mensajes es enviada por la persona que desempeña el papel de emisor.
- **Canal:** Es el medio físico o técnico por el cual se transmite el mensaje. La correcta elección de este garantiza la eficiencia en la recepción de la información.
- **Decodificación:** Proceso de transformar el código en conceptos o ideas. Es la interpretación del mensaje recibido.

- **Ruido:** Señales ajenas a la transmisión original que pueden distorsionar el mensaje enviado o interferir con la recepción del mismo.
- **Retroalimentación /Feedback:** Apreciación positiva o negativa de lo comunicado anteriormente. Es el paso final para completar el proceso de comunicación.

(Rodríguez, 2011).

### 2.3 Teorías de la comunicación

Debido a que la comunicación es un proceso por el cual el ser humano ha tenido que atravesar a lo largo de la historia, a continuación se presentarán algunas de las principales teorías que han sido tomadas como referentes en el estudio de la misma.

#### 2.3.1 Modelo de Shannon – Weaver

Este modelo o teoría de la información intenta explicar el fenómeno de la comunicación por medio de teorías matemáticas creadas por el sociólogo Warren Weaver y Claude Elwood Shannon en el año de 1948. Este modelo consiste básicamente en cuantificar el contenido o la información que un mensaje contiene por medio de la cibernética. En otras palabras, los autores buscaron crear un nuevo concepto llamado “Comunicación Tecnológica”, la misma que permite estudiar la cantidad de información que cualquier mensaje, sin importar su significado posee, en función de la capacidad del medio en el que se encuentra. *“Esta capacidad se mide según el conocido sistema binario (0, 1), el cual asocia la velocidad de la difusión del mensaje, según el ruido”* (Vidal, 2014).

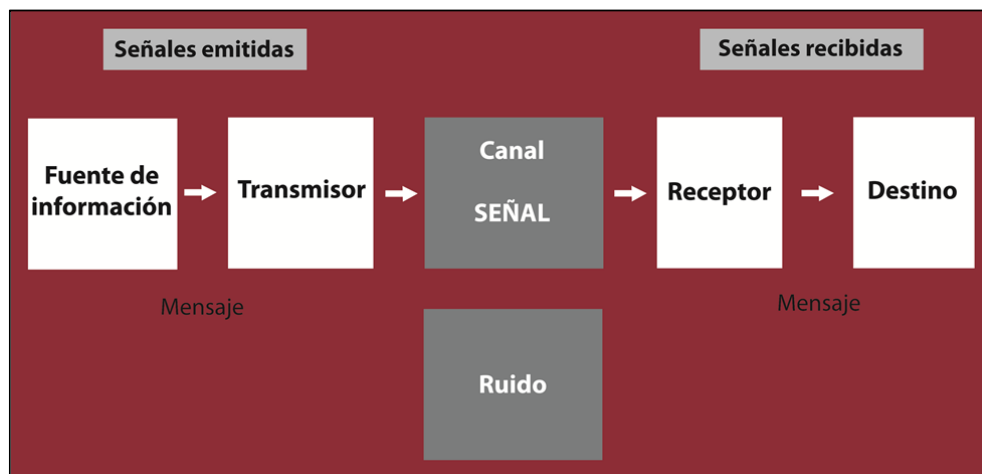
El fin de esta teoría radicaba en establecer una ecuación matemática para medir el valor informativo de los mensajes emitidos, es decir la veracidad del mismo. Por supuesto,

entendiendo que la información es un valor cuantificable en cualquier proceso de comunicación (Woolf, 2014). A continuación los objetivos de este modelo.

Mejorar la eficacia en la transmisión de la información, a través de:

1. Velocidad en la creación y transmisión de mensajes
2. Capacidad de los canales de comunicación
3. Codificación eficaz de los mensajes, para evitar el ruido entre emisor y receptor

(Woolf, 2014).



**Fuente:** Tecnologías Sociales de la Comunicación

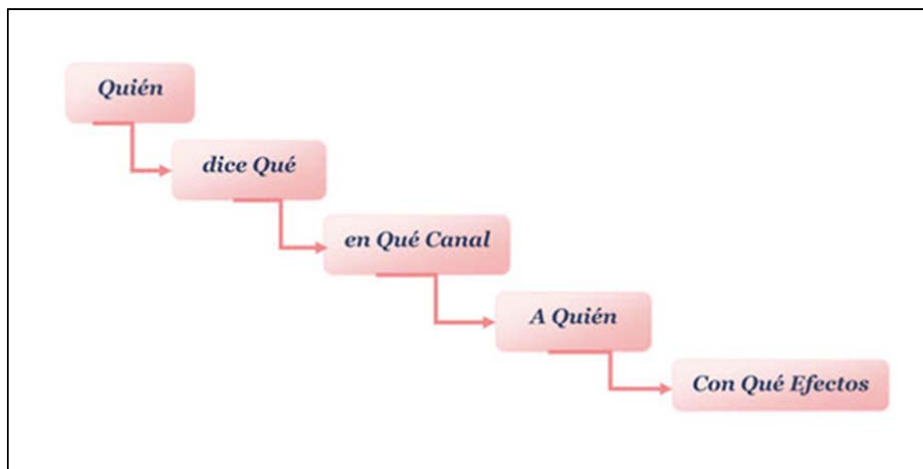
<http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>

### 2.3.2 Modelo de Laswell

Este modelo fue creado en 1948 por el Dr. Harold Laswell y es una de las teorías de la comunicación más clásicas de la historia. Debido a que la elaboración de la misma se llevó a cabo en épocas de guerra, Laswell basó su investigación en la comunicación política, para explicar el comportamiento de las masas, a través de los estímulos recibidos por medio de mensajes propagandísticos y los discursos persuasivos (Vidales, 2014).



Así pues, el modelo de Laswell se fundamenta bajo los principios descriptivos que tienen como objetivo establecer parámetros de análisis para entender el fenómeno de la comunicación. Para entender mejor esto, el autor propone que el emisor se respondan las siguientes preguntas: 1) Quién dice que?, 2) En que canal?, 3) A quién? y 4) Con qué efecto?. La importancia de este modelo es innegable no sólo en el ámbito de la Mass Communication Research sino en la investigación de la Comunicación a nivel mundial (Vidales, 2014).



**Fuente:** Historia, Teoría e investigación de la comunicación

<http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=25>

### 2.3.3 Teoría de los medios y las masas

El poder y el nivel de influencia que los medios de comunicación han tenido a lo largo de la historia sobre la humanidad, es un tema que ha dado paso al resurgimiento de teorías como esta. En el siglo XIX y a comienzos del XX, los consumidores empezaron a experimentar la era de las masas. Las personas vivían inmersas en una sociedad donde las masas lideraban y se caracterizaban por estar aislados psicológicamente de los demás, lo

impersonal predominaba, y los individuos no tenían obligaciones frente a las exigencias sociales o vinculantes. *“El ser humano se proyectaba como débil ante los mass media, los mismos que adquirirían mayor fuerza unificadora que pretendía captar al mundo entero”* (Vidal, 2014).

A pesar de que la omnipotencia de los medios ataca sobre todo a aquellas audiencias menos experimentadas o informadas. En la actualidad aquellos creadores de mensajes realizan investigaciones de mercado, las cuales permiten por medio de estímulos uniformes, llegar a distintos miembros del público dependiendo los intereses individuales. Es por eso que se dice que los distintos medios de comunicación, y ahora las redes sociales, tienen un poder en cuanto a la circulación de la información de interés, que incluso va mas allá del propio mensaje (Vidal, 2014).

#### **2.4 Tipos de Comunicación**

La comunicación, como se mencionaba anteriormente, puede llevarse a cabo no solo de forma verbal sino también corporal o no verbal. La comunicación verbal y escrita es aquella disciplina que hace referencia al mundo de las palabras (Patterson, 2013). Sin embargo, en la actualidad una comunicación integral efectiva requiere un esfuerzo que va mucho más allá del contenido que se transmite. A esto lo llamamos, lenguaje corporal: *“Movimientos que realizamos con nuestro cuerpo que tienen una finalidad comunicativa”* (Gómez, 2014).

### 2.4.1 Comunicación Verbal

La comunicación verbal como su nombre lo dice, puede ser transmitido a través de palabras, las mismas que pueden presentarse de forma oral: *“El lenguaje articulado, es decir aquellos sonidos que por medio del abecedario forman palabras y por consiguiente oraciones, es la forma más desarrollada de comunicación oral”* (Gómez, 2014). Así mismo, el lenguaje verbal puede ser difundido de manera escrita (símbolos, imágenes, jerográficos etc), esta última por supuesto requiere del sentido de la vista para ser comprendido. Así, los significados que se crean en la mente de quienes reciben los mensajes de forma verbal pueden obtenerse a través de dos tipos de significados:

**Denotativo:** Significado para todo quien lo receipta (Colectivo)

**Connotativos:** Significado único para quien lo recibe (Individual)

Por otro lado se encuentran los niveles lingüísticos de la comunicación verbal, los cuales ayudan a comprender mejor la ciencia de las palabras y las expresiones según distintos niveles.

#### Niveles Lingüísticos Comunicación Verbal

- **Nivel Fonético:** Estudia el significado en el habla, o la sustancia de la expresión. Este nivel nos permite conocer el contenido (fonema) y la expresión (sonido) de cada palabra.

- **Nivel Morfosintáctico:** Se encarga de la forma de los signos que contienen significados gramaticales y de las leyes de comunicación de estos signos, con el objetivo de formar oraciones.
- **Nivel Léxico – Semántico:** Estudia el significado de las palabras en el proceso de la comunicación. Este nivel busca explicar el correcto uso de las palabras.
- **Nivel Pragmático:** Contemplación del orden que toma el lenguaje según las normas de uso público. Este nivel permite evaluar la capacidad de asociación de las personas con respecto a las oraciones y el contexto (Rodríguez, 2011).

#### 2.4.2 Comunicación No Verbal

Todas las personas estamos comunicando constantemente con nuestro lenguaje no verbal, incluso muchas veces esta intención se presenta de forma inconsciente por medio de los sentidos del tacto, el olfato, la vista. Por esta razón, es importante que un profesional de la comunicación no solo sea un experto en el contenido de su oratoria, sino también en el control de sus expresiones corporales. Dicho esto, es interesante reflexionar acerca de los componentes del lenguaje no verbal. ¿De dónde viene este tipo de comunicación? ¿Es algo que hemos aprendido a lo largo de nuestras vidas, o simplemente es un reflejo natural de nuestras emociones?

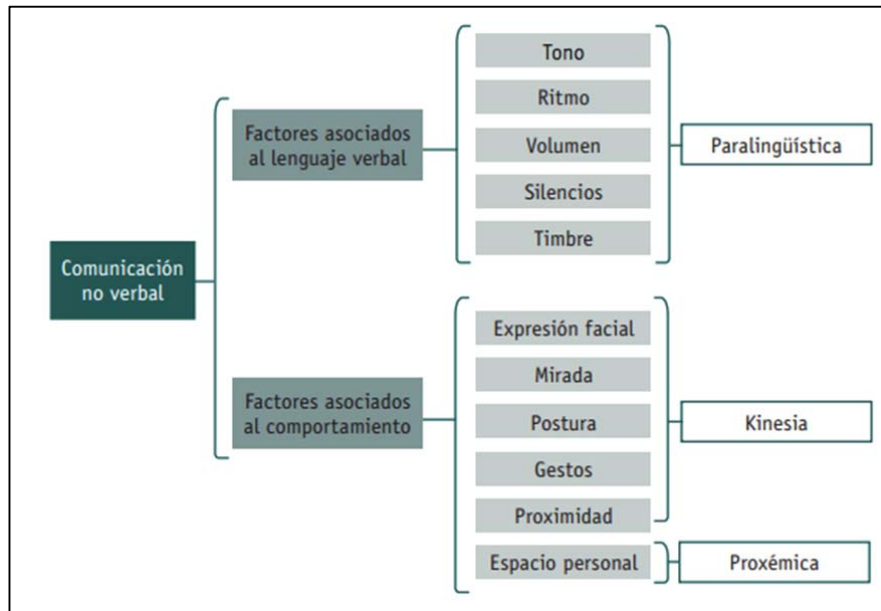
El 93 % de lo que una persona transmite representa la comunicación no verbal, y sólo un 7 % de la información que extraemos de una conversación nos llega a través de las palabras (McGraw Hill, 2012). Así pues, con el 38% una persona retiene cualquier mensaje proveniente desde el tono de la voz, mientras que un 62% le corresponde al

lenguaje corporal (Erhardthiel, 1991. pg.8). Lo que sin duda demuestra la importancia y el impacto que tiene la comunicación no verbal dentro de los procesos comunicativos de transmisión de información. Así como también, la relevancia del lenguaje corporal en las actividades cotidianas de nuestra vida. Es fundamental entender que esta nueva forma de comunicación no hay que tomarla a la ligera, pues consciente o inconscientemente, es justamente por medio de esta que se cumplen los objetivos de determinada organización o incluso requerimientos personal.

*“La conducta no verbal lleva consigo distintos significados, pues su mensaje implica intenciones y estados personales y/o interpersonales”* (Patterson, pg.17). En otras palabras, la comunicación corporal puede ser hasta cierto punto delatadora, ya que según el estado anímico de la persona, ésta podría poner al descubierto emociones que el orador no quiere o debería transmitir junto a su contenido. No obstante, es importante recalcar que al igual que las palabras, los gestos también pueden ser ambiguos, puesto que sólo reciben su significado en relación con otros gestos. (Erhardthiel, 1991. pg.8). Sin embargo, esto no sucede únicamente con los gestos, si no con los diferentes componentes de la comunicación no verbal, en muchas ocasiones si se saca de contexto alguna acción, movimiento o gesto, este se puede mal interpretar otorgándole un significado diferente, lo mismo sucede con las palabras.

Existen tres áreas de donde se fundamenta la comunicación verbal y no verbal, hay algunos que son relativamente invariables y otros un poco más dinámicos que son de tipo conductual. En principio los factores asociados al lenguaje verbal son el tono, ritmo, volumen silencios, timbre etc, a estos se los llama paralingüísticos. Luego se sitúan los factores asociados al comportamiento como: la expresión facial, la mirada, la postura los

gestos, la proximidad, los cuales se denomina Kinesia. Finalmente, esta el área proxémica, el mismo que se refiere al espacio personal de cada individuo (McGraw Hill, 2012).



Así mismo, existen dos categorías además de las expuestas anteriormente, las características físicas y las dinámicas. Dentro de las físicas se sitúa el diseño, el espacio y todo lo que engloba lo físico. Por ello, si se entiende que todo ocurre en un lugar determinado, podríamos decir que cualquier elemento o ambiente que se perciba en un espacio definido, influye directamente en la comunicación. Por ejemplo, si recibimos a nuestros clientes en una oficina desordenada, esto afectará en nuestra imagen frente a los demás. Por eso, siempre debemos pensar cómo manejamos nuestros espacios, pues de esto dependerá lo que queremos que el resto piense de nosotros (Patterson, pg.40).

De igual forma se encuentran los comportamientos dinámicos, los cuales surgen a partir de la interacción de dos personas. Los límites de espacio, la dirección visual, las expresiones faciales, los olores, el contacto corporal, son algunas de estas conductas. Por

eso, el tema del espacio es uno de los aspectos más importantes cuando hablamos de conductas dinámicas, puesto que las aproximaciones corporales para algunas personas pueden significar una invasión del espacio y para otras, no. Hay que tomar en cuenta que este tipo de acciones pueden ocasionarse de manera inconsciente, pero aun así se pueden interpretar como una falta de respeto, mala educación, etc. Lo que así mismo podría dar una imagen errada de un individuo, o truncar la buena comunicación. Por otro lado, si se habla de la comunicación visual, el dirigir la mirada hacia una dirección, normalmente evidencia que la atención está fijada hacia ese punto de referencia, puede ser un objeto o una persona. Lo que además le dará un significado puntual, al mensaje que se está transmitiendo. Es así como por medio de la mirada se puede comunicar mucho más de lo que imaginamos, por ejemplo cuánto se entendió algo, nivel de concentración, interés, entre otras. *“Una comunicación dinámica personal, es mucho más efectiva que una que se realiza a través de un artefacto tecnológico”* (Patterson, 2012).

La expresión facial es otro de los aspectos de las conductas dinámicas, *“el rostro es la fuente más importante de la información no verbal”* (Patterson, pg.44). Debido a que por medio de las facciones, uno puede revelar sentimientos o emociones. *“El lenguaje facial es el mismo a través de los océanos, pues los sentimientos como la alegría, la rabia y la tristeza, el interés y la sorpresa, el miedo y la ira, el asco, el desprecio y la vergüenza, se ven reflejados con la misma cara siempre”* (Erhardthiel, pg.9). Así mismo, las expresiones faciales también anticipan lo que una persona está a punto de decir o sentir, además de comunicar sus intenciones.

Por otro lado están los gestos, los mismos que están dentro de la comunicación verbal de una persona. Estos pueden ser realizados con cualquier parte del cuerpo y dependen de

nuestra cultura combinada con nuestras emociones. Por ejemplo, si sentimos miedo nos tapamos la cara, la felicidad se podría reflejar saltando. *“Las personas hemos aprendido a complementar y acompañar nuestra comunicación verbal por medio de gestos”* (Patterson, 2012). Adicionalmente, a través de los gestos reguladores se pueden dirigir audiencias o conversaciones con un grupo grande. Mientras que los adaptadores se emplean para un discursos, presentaciones y son un complemento de lo que nuestras palabras están manifestando (McGraw Hill, 2012).

Otro de los elementos que juegan un papel importante es la apariencia física, la cual por supuesto también comunica. *“La presentación externa de un individuo genera opiniones subjetivas que muchas veces no le da una segunda oportunidad a la persona involucrada”* (Gómez, 2014). Es por esto que una figura pública o mediática debe cuidar mucho su imagen, ya que el análisis que se hace de la misma siempre tendrá un carácter crítico. La forma de vestir de una persona, su peinado, cómo se arregla y cómo se ocupa de su imagen está incluida dentro de esta categoría. *“La credibilidad, la seriedad y el profesionalismo que un individuo puede generar gracias a un código de vestimenta adecuado, es la diferencia que puede determinar el cumplimiento de determinados objetivos o propósitos”* (McGraw Hill, 2012).

Finalmente, el contacto corporal es otra de las conductas no verbales, pues un abrazo, un apretón de manos, un beso transmiten una carga emocional tan fuerte que incluso puede emitir seguridad, miedo, atracción, amor, compasión, entre otros. Y lo mismo sucede con el tono de voz, pues dependiendo del volumen de la misma, una persona puede dar una imagen autoritaria o en su defecto un perfil de víctima. Finalmente están las señales



olfativas, las cuales indican el respeto que un individuo tiene con las personas a su alrededor (McGraw Hill, 2012).

### 3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Así como los seres humanos tenemos la necesidad de comunicarnos para subsistir, según Joan Costa, para perdurar dentro del mercado, la comunicación es una herramienta básica y elemental en la estrategia corporativa de una organización. *“En el presente las empresas deben no solo sobrevivir, si no también sobresalir en medio de la competencia”* (Costa,2006). Por medio de la comunicación organizacional se abarca cada uno de los aspectos que necesitan ser direccionados dentro de una compañía, en cuanto a comunicación se trata. En términos generales, la comunicación organizacional gestiona la comunicación de manera que se logre un envío de mensajes efectivos que lleguen al receptor con un mínimo de ruido o distorsión, para que de esta manera se obtengan resultados favorables (Costa, 2002). Andrade define a la Comunicación Organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”* (1997, pg. 20).

Sin embargo, el envío de mensajes no es el fin concreto de esta interacción, este es solo un medio para cumplir a corto, medio o largo plazo, con los objetivos de la compañía. Razón por la cual los mensajes deben ser efectivos, pues de no serlo interferirían con dicho propósito. Dicho esto, el fin de la comunicación organizacional es garantizar la coherencia a nivel interno y externo con respecto a lo que la empresa es y lo que esta proyectando. En otras palabras, la manera en la que una organización unifica un mismo discurso para todos sus públicos o stakeholders. Lo que a su vez demostrará la seriedad de la compañía y la transparencia de sus acciones. *“Es fundamental comprender que la puesta en marcha de*

*una buena comunicación organizacional, es la clave para que los miembros de una empresa desempeñen correctamente sus responsabilidades laborales”* (Costa 2006). Así mismo, es errado creer que existen instituciones que no cuenten con una cultura organizacional, pues toda empresa así sea de manera inconsciente la tiene, sin embargo lo que si es verdad es que esta no se encuentre correctamente instaurada y se maneje de manera desordenada.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe notar que la imagen de una entidad corporativa es de carácter frágil y puede causar resultados positivos tanto como negativos. Por ello, si una empresa decide implementar una comunicación proactiva para controlar su imagen publica, los resultados según Costa dependerán de tres fuentes: 1) la actividad de la empresa, 2) los mensajes que emite, 3) los filtros psicológicos de cada individuo y su percepción en cuanto sus experiencias relacionadas a la comunicación y actuación de la empresa (pg. 151). Por ende, lo que la empresa comunique en forma de mensajes, así como sus acciones y hechos formaran parte del discurso de esta misma. En otras palabras, la imagen pública de una empresa no es algo que una empresa pueda o deba tomarse a la ligera.

Así mismo, se debe tener en cuenta que una organización en el siglo XXI se ve obligada a desenvolverse en la nueva era de la información, donde los secretos o estrategias de la compañía son virtualmente imposibles de mantener. Es decir, las acciones o movimientos que realice una entidad en la actualidad son de fácil acceso gracias a la gran cantidad de medios de difusión y rapidez en la que la información se transmite hoy en día. Dicho esto, si una empresa realmente no esta de acuerdo con lo que comunica, los públicos y especialmente la competencia lo notaran, y tomarán ventaja de dichas incongruencias.

Además hay que entender, que no solo lo que se comunica conscientemente habla de la empresa, una entidad esta en constante transmisión de mensajes inconscientes (Costa 2006). Por lo tanto es preciso comprender que cuando existe una buena comunicación organizacional, esto es notorio, pues el clima laboral mejora y son precisamente los empleados quienes construyen una imagen positiva de la empresa, frente a los consumidores o clientes (Morales en Costa, 2002).

### **3.1 Comunicación Formal e Informal**

Dentro de la comunicación organizacional se rigen dos tipos de comunicación: la formal y la informal. En la comunicación formal, la gerencia o los jefes inmediatos son quienes establecen las vías de comunicación, siguiendo los niveles jerárquicos y protocolos establecidos. Además la información por medio de la comunicación formal, es transmitida por medio de canales fidedignos. Mientras que la comunicación informal es aquella que es transmitida entre compañeros de trabajo, por ende la fuente de información no es confiable, lo que puede dar lugar al rumor. *“Muchas veces la comunicación informal es responsabilidad de la gerencia, pues son estos quienes no han instaurado las herramientas de comunicación interna adecuadas, para que todos los miembros de la empresa se informen de las novedades de la organización”* (Kertés, 2007).

### **3.2 Canales de Comunicación**

De la misma manera, después de haber definido y elaborado los mensajes que se quieren comunicar de manera interna o externa, también se deben establecer canales apropiados para difundir esta información. Los mismos que se pueden clasificar como formales o informales. “Los medios institucionalizados, se refieren a aquellos que se manejan de manera oficial dentro de la empresa, por ejemplo la intranet, la cartelera o los

memorandos. Mientras que los canales informales, ignora los canales antes mencionados, para remplazarlos por una comunicación cara a cara. (Ritter 2008). Por lo tanto, según Diego Levis, se conocen los siguientes tres tipos de canales:

- **Ascendente:** *“se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc”* (2012).
- **Descendente /Vertical:** Cuando la comunicación es descendente o vertical, son los superiores o la gerencia, es quien toma el control de la información de la organización, y son ellos precisamente quienes comunican esta a sus colaboradores (2012).
- **Horizontal:** Cuando la comunicación es horizontal, esta se genera entre unidades o departamentos, o trabajadores de un mismo nivel. Este canal es *“esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo”* (Levis, 2012).

### 3.3 La cultura Organizacional

*“La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre grupos existentes en las distintas empresas”* (Gross, 2008). La mismas que deben tener congruencia con los principios institucionales, y generar un comportamiento apropiado por parte de todos los trabajadores. El buen manejo de la cultura organizacional no solo puede ser parte de las estrategias que garantizarán la estabilidad económica de una institución,

sino que además sirve de guía y factor influyente para mejorar el funcionamiento de una compañía (Gross, 2008). A continuación dos subsistemas de la cultura organizacional:

- **Cultura Formal:** Expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.
- **Cultura Informal:** Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad (Giarratana, 2008).

Por otro lado, Joan Costa asegura que a pesar del escepticismo de parte de varios clientes, la comunicación juega un rol prioritario en el desarrollo de la empresa. Pues es a través de esta disciplina que los seres humanos se organizan para una mejor convivencia en sociedad. Por lo tanto, el autor explica que a pesar de que la institución no se esfuerce por crear o implementar una cultura comunicacional dentro de la organización, esta existe de una u otra forma y aparecerá de manera implícita a través de dos formas: La modular, la cual concibe a la institución como módulos, es decir que se maneja de manera independiente en cada una de sus áreas, y que así mismo establece que el éxito de los procedimientos en cada sector, no garantiza el funcionamiento eficaz de toda la organización. Por otro lado se encuentra la sistemática, que entiende a la compañía como un todo, en otras palabras toda las acciones de la empresa representan el éxito o el fracaso en el cumplimiento de objetivos (Costa, 2006).

Así mismo, Morales manifiesta que *“la comunicación esta presente en toda la mezcla de mercadotecnia, no es uno de sus componentes, esta presente en todos los procesos internos, no es solo un departamento”* (pg. 108). Por este motivo, en la

actualidad se dice que la comunicación estratégica se ha vuelto un factor determinante en la estabilidad de cualquier empresa que pretenda seguir teniendo un rol protagónico dentro del mercado. Sin embargo Costa afirma que la cultura corporativa debe ser *“integradora, pero respetuosa con la diversidad estructural del sistema-empresa, así como del sistema-entorno en el que se ubica”* (pg. 144-145). Principio primordial para que una compañía pueda proyectar una imagen positiva y por ende, logre tener una percepción favorable con sus diferentes públicos.

Reiterando lo dicho por Joan Costa, la empresa de una u otra forma sostiene una cultura organizacional y es un eje transversal para la empresa. Esto no está en duda, sin embargo a lo que hay que prestarle mayor atención es la imagen que estos comportamientos están generando a su alrededor o en sus diferentes públicos. Tomando en cuenta esto, es responsabilidad de toda la empresa, el controlar los mensajes que se están difundiendo por todos los medios, puesto que son estos los que generarán una reputación positiva o negativa de la empresa. Dicho esto, no quiere decir que por comunicar uno debe descuidar los aspectos productivos de una empresa, ambas partes van de la mano, y un negocio que sepa manejar los dos lados, no solo cumplirá con sus objetivos institucionales, sino que se mantendrá estable en el mercado y crecerá con el pasar del tiempo.

Finalmente, otro de los aspectos a tomar en cuenta son los medios por los cuales una empresa debe difundir sus mensajes. Para esto una vez más, se debe entender la cultura organizacional de una empresa y así mismo, el producto o servicio que uno comercializa, puesto que no todos los medios son adecuados para todos los productos. Es preciso aclarar esto ya que muchas organizaciones creen que para captar la atención de posibles consumidores, deben hacer apariciones en todos los medios de comunicación o en los

últimos años, en las redes sociales. Sin embargo este es uno de los principales errores que cometen las empresas, puesto que esto solo refleja la falta de experiencia y el poco conocimiento que tienen de su negocio y de su target (Kertés, 2007)

### **3.4 Funciones de la Cultura Organizacional**

La función principal de la cultura organizacional se presenta como una herramienta primordial para la toma de decisiones, en otras palabras un socio estratégico para guiar a la empresa (Gross, 2008). Las siguientes son las principales funciones:

- Genera sentido de pertenencia e identificación en los miembros de la empresa
- Motiva al personal y facilitar la unión entre los grupos de trabajo y el cumplimiento de las metas
- Considerar a los individuos como elementos vitales de la organización.
- Fomentar la disciplina, la participación, la responsabilidad y la honestidad entre los miembros de la organización
- Determina el sistema de control, instaure normas de conducta, y un sistema de regulación de la información.
- Orienta a los altos mandos a generar productos y servicios de calidad que estén a un nivel competitivo
- Define la acción empresarial y la implementación de nuevas tecnologías de trabajo.
- Brinda coherencia a los elementos de la compañía

### **3.5 Elementos de la Cultura Organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, estos se presentan como elementos compartidos, que todos los miembros de una empresa deben conocer y así

mismo, proyectar a los públicos externos. Los elementos de una cultura organizacional son siempre los mismos y serán enlistados a continuación, sin embargo lo que diferencian a estos entre las distintas compañías, es la originalidad de los mismos y el cumplimiento a través de todos los que conforman la institución. La supervivencia esta en la capacidad de ser único, diferente, de tener el atributo o el proceso diferencial, es el ADN mismo” (Morales,2002.pg. 123). Por este motivo, si una empresa no sabe comunicar quien es o cuál es la particularidad de sus elementos organizacionales, su existencia estará en riesgo.

- **Valores:** Conjunto de normas y reglas de conducta que sirven como pilares de la cultura corporativa. Elementos abstractos que caracterizan la ética y la moral de una empresa.
- **Creencias:** Elementos ideológicos de la empresa, la filosofía que mueve a la empresa.
- **Normas:** Aplicación práctica de los valores, cómo se realizan los procesos internos y externos de una organización
- **Rituales:** Comportamientos habituales y rutinarios que se realizan en una empresa. Ej. Cenas de Navidad, Campeonato de 40.
- **Ceremonias:** Celebraciones para festejar los logros alcanzados por la empresa.
- **Símbolos y signos:** Representaciones de contenidos de la empresa, a través de elementos visuales.



- **Sistemas y Procesos:** Forma determinada de realizar las actividades laborales de cada colaborador (Giarratana, 2008).

### **3.6 Teorías de la Cultura Organizacional**

#### **Deal y Kennedy**

Esta teoría se originó en 1982, a partir de la idea de que los valores de una organización son el núcleo de la cultura de la misma. Razón por la cual la empresa debe reforzar estos principios y fomentar éstos en cada uno de sus colaboradores, para que sirvan como ejemplo para todos.

#### **Fons Trompenaars**

La teoría de Fons Trompenaars se creó en 1993 y consiste en determinar la cultura corporativa de una empresa, por medio de la investigación cuantitativa. De esta forma se hará un análisis global de la misma y se podrán detectar problemas comunicacionales.

#### **Peter D. Anthony**

Desde 1994, Peter D. Anthony fundó esta teoría que se basa en manejar y conseguir que se cumplan con los objetivos institucionales de una empresa, a través del liderazgo de personas admirables que son fáciles de seguir por su personalidad, iniciativa y flexibilidad.

### **Ed Young**

Esta teoría consiste en construir significados e ideas innovadoras en la cultura organizacional de una empresa. De esta manera la compañía se renueva e influye en las prácticas y actitudes de las personas que operan en ella.

### **Smircich,**

Este personaje en 1983 compartió la idea de que las organizaciones deben ser vistas no solo como instrumentos sociales que producen bienes o servicios, sino como anfitriones de rituales, leyendas o ceremonias que crean una subcultura propia.

(Giarratana, 2008).

## **4. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN**

*“Ocupar un espacio en la mente de los públicos por medio de la imagen corporativa, significa que la empresa existe para ellos. Sin embargo existir no es suficiente para elegirla”* (Capriotti, 2013). En la actualidad, existen valores intangibles que hacen de una organización más atractiva para los consumidores, para esto hay que comprender que las empresas tienen personalidad. La misma que es forjada si se integran los elementos de identidad, imagen y reputación en cada institución. Para lograr esto se debe manejar correctamente los procesos internos y externos de una compañía, puesto que la imagen que se percibe de ésta proviene precisamente de una estrategia comunicacional. *“Aunque una empresa no tiene poder suficiente para determinar directamente su imagen pública ni su reputación, puede influir en su formación a través de una gestión adecuada de la identidad de la empresa”* (Dutton y Dukerich en Pérez, 2013).

#### 4.1. Identidad Corporativa

La identidad es el *“conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”*. *“La conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás”* (RAE, 2013). Partiendo de esto, la identidad corporativa adopta estos mismos parámetros de una forma un tanto más compleja y amplia. Por ello según Van Riel, la identidad corporativa es la auto presentación, enraizada en el comportamiento individual de sus miembros, expresando la continuidad, distintividad y centralidad de la empresa, para crear una imagen deseada (Perez, 2013). Lo que se complementa con una definición más elaborada de Mínguez:

*“La identidad corporativa global está determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento”* (Mínguez, 2014).

Tomando en cuenta esto es preciso acoger la definición de Borges, la cual manifiesta que *“la identidad de una empresa ofrece un valor diferenciador de cara a su competencia”*. Por eso para generar máxima confianza en su sector, la identidad de una empresa debe ser sólida y coherente con el producto o empresa que se quiera comunicar (Borges 2012). Así mismo, la identidad se asocia con la realidad y lo que la empresa es, la estrategia, filosofía, historia, ámbito de negocio y la oferta de productos y servicios de la empresa. Lo que además hace referencia a la comunicación corporativa de carácter tanto formal como informal (Melewar y Jenkins en Perez, 2013). A continuación un cuadro que sintetiza mejor esto.

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Identidad organizacional	¿Quiénes somos como empresa?	Albert y Whetten (1985), Abratt (1989), van Riel y Balmer (1997), de Chematny y Harris (2000), Bromley (2001), Christensen y Askegaard (2001), Whetten (2006), Balmer y Greyser (2006), Powell (2011)
		¿Cómo queremos que otros nos perciban como empresa?	Fombrun (1996), Hatch y Schultz (1997), Fombrun y van Riel (2004), Dhalla (2007), Price et al. (2008)
Comunicacional	Identidad corporativa	Imagen visual	Selame y Selame (1985), Schmitt et al. (1995), Alessandri y Alessandri (2004)
		Colección de medios de comunicación de la personalidad corporativa	Margulies (1977), Birkigt y Stadler (1986), van Riel (1995), van Riel y Balmer (1997), Karaosmanoglu y
Definición global (literatura difusa)	Identidad corporativa u organizacional	Colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés	Melewar y Jenkins (2002), Melewar y Karaosmanoglu (2006), Powell et al. (2009)
Integradora	Identidad corporativa	Combinación de personalidad corporativa, cultura, estrategia, rendimiento del producto/ servicio y comunicación corporativa	Balmer (2001a), Comelissen y Elving (2003), Zarebska (2010)

**Fuente:** Andrea Perez

<http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a95bc84c-1e48-4737>

Finalmente, es importante comprender que si se maneja bien la identidad de una empresa, las presunciones y los valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, serán al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de dicha identidad. Lo que a su vez será un factor decisivo para la adaptación a las realidades externas de la organización (Mínguez, 2014).

## 4.2 Elementos de la Identidad Corporativa

Los elementos de la identidad corporativa orientan mejor las acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben claramente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo (Espinosa, 2015). Para esto, es preciso comprender los siguientes conceptos: Misión, Visión y Valores corporativos.

- **Misión:** Definir cuál es la labor o actividad en el mercado es lo que nos llevará a encontrar nuestra misión como institución. Así mismo, para elaborar nuestra misión debemos comprender hacia qué público van dirigidos nuestros productos o servicios. Las siguientes preguntas podrían ser de gran ayuda para encontrar la correcta misión de una empresa.
  - Qué hacemos?
  - Cuál es nuestro negocio?
  - A qué nos dedicamos?
  - Cuál es nuestra razón de ser?
  - Quiénes son nuestros públicos objetivo?
  - Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción ?
  - Cuál es nuestra ventaja competitiva?
  - Qué nos diferencia de nuestros competidores?

(Espinosa, 2015)

- **Visión:** La visión se centra en las metas que buscamos alcanzar en el futuro, las mismas que deben ser alcanzables según la realidad de la empresa. La visión de una empresa es muy importante ya que es el motor que inspira y motiva a todos sus miembros. En cuanto a la visión se recomienda plantearse las siguientes preguntas
  - Qué quiero lograr?
  - Dónde deseo estar en el futuro?
  - Para quién lo haré?
  - Ampliaré mi zona de actuación?

(Espinosa, 2015)

- **Valores:** Los valores son los principios éticos y la cultura que da paso a los comportamientos institucionales. Los valores reflejan la personalidad de nuestra compañía, los mismos que se verán reflejados en el trabajo diario. Para definir nuestros valores es preciso evaluar los siguientes puntos
  - Como somos?
  - En que creemos?

(Espinosa, 2015)

### 4.3 Imagen Corporativa

En la actualidad, la palabra imagen forma parte de nuestro vocabulario cotidiano, todo tiene una buena o mala imagen. Desde el lado conceptual, la imagen tiene una

connotación asociada a lo formal, externo, impactante o superficial. Por ello se dice que *“una buena imagen es una cara prestada que si se maneja correctamente, es percibida de forma instantánea”* (Ritter, 2004). Dicho esto, las organizacionales, al menos las de esta nueva era, se preocupan por cuidar su imagen a través de todas sus expresiones: publicidad, identidad visual (logotipo, diseño de sus instalaciones, colores corporativos, papelería comercial). La razón de esto se fundamenta en que la imagen es el conjunto de significados asociados a una organización, en otras palabras la impresión que produce en el público la identidad de la empresa. *“La imagen de una empresa es la visión que tienen de ella cada uno de sus públicos, es decir las ideas que utilizan para describirla o recordarla”* (Evan Anton en Gómez, sf).

Sin embargo, es importante mencionar que en tiempos pasados este concepto no sostenía la relevancia de ahora, puesto que para las empresas lo único que importaba era el volumen de venta de sus productos o servicios. No obstante, debido a que los medios de comunicación se han encargado de ventilar las opiniones y percepciones del mundo comercial. La imagen ha tomado un papel trascendental en la gestión empresarial, debido a que esta es la primera *“percepción real que los diferentes públicos se llevan de la organización, a partir de un conjunto de atributos”* (Capriotti, 2013). Lo que indiscutiblemente podría afectar o beneficiar a la institución.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe notar que la imagen de una entidad corporativa es de carácter frágil y puede causar resultados positivos tanto como negativos. Por lo tanto, si una empresa decide implementar una comunicación proactiva para controlar su imagen pública, los resultados según Costa dependerán de tres fuentes: 1) la actividad de la empresa, 2) los mensajes que emite, 3) los filtros psicológicos de cada

individuo y su percepción en cuanto sus experiencias relacionadas a la comunicación y actuación de la empresa (pg. 151). En otras palabras, la imagen pública de una empresa no es algo que una empresa pueda darse el lujo de ignorar, sobre todo en esta era globalizada (Costa. 2006). En la siguiente tabla podemos ver las principales líneas de investigación que acerca de la imagen corporativa desde diferentes campos y perspectivas.

Perspectivas de estudio de la IMAGEN de la empresa			
Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Imagen organizacional	Imagen deseada, que se busca proyectar hacia los grupos de interés	Gioia et al. (1194); Price et al. (2008); Walker (2010)
		Imagen real, que un individuo tiene de la empresa	Dutton y Dukerich (1191); Dutton et al. (1994); Hatch y Schultz (1997); Dhalla (2007)
Marketing	Imagen corporativa	Representación visual de la empresa (por parte de un individuo)	Topalian (1984); Schmitt et al. (1195)
		Representación mental de la empresa (por parte de un individuo)	Margulies (1977); Weigelt y Camerer (1988); Abratt (1989); Fombrun (1996); Fombrun y van Riel (1997); Ind (1999); Bromley (2001); Balmer (2001a); Bamett et al. (2006); kkarasmanoglu y Melewar (2006); Souiden et al. (2006); Arendt y Brettel (2010)
	Asociaciones corporativas	Conjunto de percepciones que un individuo tiene sobre diversas facetas de la empresa	Brown y Dacin (1997); Brown (1998); Sen y Bhattacharya (2001)

Fuente: Andrea Perez <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a95bc84c-1e48-4737>

La imagen por supuesto, no se genera en base a percepciones sin un trasfondo, las personas perceptoras crean una imagen determinada basándose en todos los mensajes positivos, negativos, fragmentados, completos, incompletos que reciben de la compañía. Los cuales así mismo, son corroborados a través de experiencias propias o colectivas. Es decir, es el efecto del “*proceso interno de consumo de la información que realizan los*



*individuos*” (Capriotti, 2013). Es por esto que las industrias que cuentan con los recursos económicos, no escatiman el momento de invertir en publicidad y propagandas en medios de comunicación, de esta forma ellos garantizan que la audiencia lo perciba de la forma en la que ellos quieren venderse. Lo que a su vez le generará ingresos mayores.

Es así como se genera el concepto: posicionamiento de marca, el mismo que se define como el lugar que ocupa la marca dentro de la mente del consumidor. Al entrelazar esta definición con nuestro tema de interés, la imagen, se puede inferir su clara relación, puesto que para anclar un producto o una marca en la mente de las personas, es preciso realizar una correcta comunicación de los atributos o cualidades que puedan ser de interés para el público objetivo. Para esto es importante transmitir los mensajes con emoción, humor, sensualidad y creatividad, ya que todos sabemos que estos son elementos que causa gran impacto en el ser humano, logrando así posicionar la imagen de cualquier que sea el producto (Ritter, 2004). De esta manera, se puede concluir que:

“La imagen es la representación de la empresa en el imaginario colectivo. Su potencia y su pregnancia emocional es lo que la imagen significa para su público. Es a fin de cuentas la energía que determina las opiniones, las decisiones, la conducta y la fidelidad de los públicos hacia la empresa, o todo lo contrario” (Costa 2004).

#### **4.4 Reputación de una empresa**

El último termino por discutir es la reputación de una empresa, la misma que se entiende como un concepto holístico del que parten el resto de atributos institucionales. En primer lugar, hay que tener en claro que la imagen no es un sinónimo de la reputación de una empresa. Esta es una percepción pasajera, mientras que la reputación es mucho más estable a través del tiempo. Por ende la reputación se la define como: “*la suma de las*

*percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona, o institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2004).*

Así mismo, la reputación está vinculada principalmente a la actitud y a la conducta de las personas, de las organizaciones, y de los miembros que la conforman. Por ello, es preciso entender que esta conducta se asienta sobre el conjunto de principios, valores y comportamiento en los cuales se rige la compañía. Por lo tanto, el primer requerimiento para que se forje una reputación es la presencia de valores con un sentido y un significado claro para todos los que conforman la organización. Sin embargo, lo que garantiza que una compañía se diferencie de otra y genere una buena reputación a lo largo de los años, es justamente el compromiso y el cumplimiento de los valores mencionados anteriormente, reflejados en todos sus procesos y para con todos los públicos con los que se relaciona (Ritter, 2004).

El objetivo de una buena reputación corporativa es impedir la movilidad de competidores dentro del mercado, para así alcanzar retornos financieros por la dificultad de imitar este recurso intangible (Perez, 2013). En otras palabras, a pesar de que una empresa tenga todo el dinero posible, este nunca le alcanzaría para adquirir la reputación que solo la buena conducta, la honestidad, la imparcialidad, la transparencia, la credibilidad, y principalmente la coherencia y consistencia, logra con el tiempo. *“La reputación no se fabrica o se compra con dinero, se gana”* (Ritter, 2004). Por lo tanto se puede afirmar que la buena reputación se construye únicamente con el ejemplo, es decir, a raíz de la experiencia directa o indirecta de los valores que el público percibe de la empresa (Ritter, 2004).

Ahora bien, si la reiterada percepción de los públicos, a través del tiempo conforma la reputación. Se puede inferir que esta tiene un valor económico, si se entiende como un activo intangible a pesar de su dificultad para cuantificarlo. *“La reputación, como el capital intelectual, el compromiso de los empleados, la confianza pública y las marcas, son los activos corporativos en boga, ya que en la actualidad este campo debe desarrollarse y preservarse para el éxito futuro de los negocios”* (Ritter, 2004). Por ello si la reputación se gestiona correctamente dentro de una organización, a la larga se podrán evidenciar ventajas competitivas sólidas y perdurables en el tiempo. Lo que a su vez atraerá y garantizará la fidelidad de sus públicos de interés (Surroca en Perez, 2013).

*“La reputación se desarrolla a lo largo del tiempo, a través de un proceso social complejo en el que la empresa y sus grupos de interés, internos y externos, están involucrados”* (Pérez, 2013). Puesto que son precisamente ellos quienes a través de sus valores y comportamientos, establecen la percepción que un tercero puede tener de la compañía. Se dice que la reputación es sensible tanto a ruidos internos como externos. Por eso, una vez asentada la reputación, ésta merece un máximo cuidado, ya que no solo es difícil de fundarla sino también de restaurarla. *“La porcelana y la reputación se dañan con facilidad y nunca se los puede reparar completamente”* (Franklin en Ritter, 2004).

Así mismo, en la actualidad la reputación ha ganado mayor atención en las organizaciones debido a que éstas han comprendido que su buena reputación, en conjunto con sus seguidores serán la mejor arma en momentos de crisis. Si una empresa atraviesa situaciones difíciles, seguramente los medios ya lo habrán descubierto, y estos podrán convertirse en adversarios o aliados. Puesto que con o sin la aprobación de sus directivos,

ellos plasmarán en sus noticias, la magnitud de este acontecimiento desde su propia perspectiva. Es ahí cuando la empresa debe sostener una postura estratégica, mostrándose abierto a brindar toda la información que los medios requieran, para que ellos no tengan la necesidad de recurrir a fuentes poco confiables. Esto sin duda lo tomará en cuenta una organización que cuente con un buen programa del manejo de su reputación.

Además, es preciso señalar que no existe mejor aliado que los propios adeptos de una marca, pues estos han creado una percepción de la misma, que será difícil de corromper a pesar de que la empresa tome malas decisiones, o este atravesando por tiempos difíciles (Ritter, 2004). *“Cuando el conjunto de imágenes que tiene una persona de una empresa se consolida a lo largo del tiempo, la reputación de ésta queda cimentada en este individuo y será difícil de deshacer”* (Fombrun y Shanley en Pérez, 2013).

En definitiva, la clave para crear una reputación positiva de una organización, es conocer las necesidades de los públicos que la rodean. Pues como se dijo previamente, ellos serán los que propicien la buena o mala fama de la empresa. Es por esto que es importante hacer una investigación de todos los grupos de interés, para definir cómo se pueden cumplir con sus requerimientos y brindar la mayor ayuda posible. Por eso, es indispensable prestar atención a detalles como: pagos puntuales, respeto en el trato al personal, entre otros aspectos. De esta forma se escribirá poco a poco una historia agradable de los procedimientos que realiza la compañía, generando un clima laboral óptimo y asegurando una reputación institucional sólida.

De la misma manera, se debe discernir el hecho de que muchas veces una buena imagen o reputación, comprendida de forma independiente, no lo es todo. Es así que si

vemos el exitoso trabajo del maquillaje o el photoshop en cientos de personajes famosos, podríamos decir que todos ellos han proyectado una excelente imagen de si mismos. Sin embargo, una vez que miramos más a fondo e investigamos acerca de su reputación, muchos de ellos dejan mucho que desear. Mientras que así mismo, existen ejemplos como Albert Einstein, el cual no se preocupaba precisamente por su imagen física, pero que sin embargo nadie se atrevía tan siquiera a dudar de su reputación. La cual sin duda fue construida bajo su esforzado trabajo de años, y reconocido por todos los que admiraban sus teorías (Ritter, 2004).

A continuación una tabla que engloba lo concebido por distintos teóricos acerca de la reputación que van desde la economía, la estrategia corporativa, el marketing o sociología, cada una con su propia tradición en la definición y estudio del concepto.

Perspectivas de estudio de la REPUTACIÓN de la empresa				
Escuela de pensamiento	Público objetivo	Perspectiva	Foco de interés	Autores
Evaluativa	Grupo de interés individuales (inversores o directivos)	Organizacional	Comportamiento de los inversores; inversión; ranking basado en la opinión de la Alta Dirección; actuación financiera; actuación financiera y/o estratégica	Weigelt y Camerer (1988); Fombrun y Shanley (1990)
Impresional	Grupo de interés individuales	Marketing	Identidad e imagen corporativas; intención de compra; percepción de clientes	Post y Griffin (1997)
		Organizacional	Identificación del empleado; percepción de la gerencia sobre la identidad e imagen organizativas	Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994)
Relacional	Comparación de múltiples grupos de interés (internos vs. externos)	Integradora	Múltiples grupos de interés; vinculación de la visión interna (identidad) y externa (imagen)	Fombrun (1996); Martínez y Olmedo (2010)

**Fuente:** Andrea Perez

<http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a95bc84c-1e48-4737>

#### 4.5 Reputación vs Responsabilidad Social Corporativa

Otro campo que tiene directa relación con la reputación es la Responsabilidad Social Corporativa. Como se menciona anteriormente, las empresas han evolucionado de tal forma en que ya no conciben a los ingresos económicos como el único elemento de interés. En la actualidad, una organización debería identificar el propósito que tiene con sus diferentes públicos de interés, para así poder aplicarla dentro de una estrategia institucional sostenible, tanto en lo económico, como en lo social y medio ambiental. Además la RSC es una manera de reafirmar públicamente, los principios y valores con los que una institución trabaja, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con sus diferentes públicos, en otras palabras revalidar su reputación de manera pública (Almagro, 2009).

Por ello, en la actualidad, si una empresa pretende mantener su reputación corporativa y mejorar su situación competitiva dentro del mercado, es esencial que encuentre la manera de aportar de manera activa con sus diferentes grupos de interés y a la vez, con el desarrollo del país. Sin embargo, hay que tener en claro que cumplir con la ley (pagar impuestos) es una obligación, más no una acción de RS. *“Las buenas prácticas de RSE acortan distancias entre las organizaciones y sus consumidores, audiencias o grupos de interés, los cuales hoy en día se muestran más críticos, consientes e informados”* (Ekos, 2010).

Así mismo, es importante mencionar que en la actualidad existen entidades que reconocen una buena gestión de RSC. En primera instancia esta la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual se encarga de *“promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas*

*industriales*” (Gomez, s.f). Por otro lado, esta la Global Reporting Initiative, la cual a base de siete indicadores, evalúa la forma en la que una empresa genera sostenibilidad con sus distintos públicos de interés. Por supuesto, ambas entidades brindan reconocimientos oficiales a aquellas instituciones que cumplan con los parámetros requeridos. De esta manera se entiende entonces, que todas las compañías que adoptan estas nuevas técnicas de rentabilidad sostenible, son aquellas que así mismo construyen una reputación estable y un posicionamiento en la mente de los públicos, a través del tiempo. A continuación los 7 pilares o componentes con sus atributos, según el GRI:

Componentes	Atributos
	Apoyo a causas sociales
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	Protección del medio ambiente
	Contribución a la sociedad
	Preocupación por el bienestar de los empleados
	Salarios y trato justo
<b>ENTORNO LABORAL</b>	Igualdad de oportunidades
	Buen lugar para trabajar
	Buenos empleados

Componentes	Atributos
	Calidad de productos y servicios
	Relación calidad y precio
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Responde de sus productos y servicios
	Satisface las necesidades
	Gestión satisfactoria de reclamaciones
	Buen trato a los clientes

Componentes	Atributos
	Productos y servicios innovadores
<b>INNOVACIÓN</b>	Adaptación al cambio
	Empresa innovadora
	Buenos resultados
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	Genera beneficios
	Potencial de crecimiento futuro
	Bien organizada
<b>LIDERAZGO</b>	Líder fuerte y respetado
	Visión clara de su futuro

## 5. LA COMUNICACIÓN INTERNA

A partir de 1950, las empresas empiezan a tomar mayor conciencia acerca del mercado y la relación con sus clientes, dando paso a la implementación y el desarrollo de nuevos conceptos tales como la función publicitaria y la imagen institucional. Esta nueva visión amplió la noción que las organizaciones tenían acerca de sus diferentes públicos, lo cual motivo a enfocarse no solo en la estructura de la función externa, sino también de la interna. De esta forma se priorizan las nuevas aspiraciones y demandas de los empleados como una estrategia para promover la buena imagen de la institución. *“El personal es el primer embajador de la imagen de la empresa, es decir, de la percepción pública”* (Torvá, 2003).

Tomando en cuenta que la comunicación se creó en función de facilitar la relación entre los seres humanos, es lógico entender que ésta sostenga a su vez, teorías sociológicas orientadas principalmente a la motivación del personal corporativo. A esta práctica motivacional la llamamos, *“Comunicación Interna”*, es decir, la comunicación dirigida al cliente interno, o en otras palabras, al trabajador, en función de aumentar la satisfacción entre el personal y garantizar la rentabilidad de la compañía (Muñiz, 2012). Por consiguiente, si se percibe las relaciones humanas como un catalizador de mayor productividad a nivel empresarial, la comunicación interna se aplica como instrumento de gestión, permitiendo mantener el balance social dentro de las organizaciones (Torvá, 2003). *“La comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, de esta forma se evidenciará una mejora del desempeño laboral, el cumplimiento de metas, y el incremento en la producción”* (Ritter 2008).



Sabemos que toda empresa tiene una visión que intenta alcanzar a través de objetivos, y con el pasar del tiempo, esta organización puede tomar varios pasos para alcanzar sus ideales y metas a corto y largo plazo. Sin embargo, a pesar de que se reformen los procesos de producción, o se incorporen nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos; si una empresa no considera implementar un sistema de comunicación interna como un instrumento imprescindible de la función directiva, ésta no podrá aprovechar al máximo su potencial. *“Una política de comunicación interna dirigida y ejecutada por la directiva de la empresa es también una inversión, ya que ayuda a transmitir la política global de la empresa a sus diversos públicos, y además amplía y da a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa”* (Saló, 2000).

Dicho esto, se debe considerar que toda empresa cuente con un sistema de comunicación interna, pues a pesar de que los directivos se resistan, *“el silencio y la omisión de mensajes, son igualmente parte de esta comunicación”* (Brandolini y Gonzalez, 2009). Por eso es recomendable asimilar a la comunicación interna como una inversión rentable, ya que se la debe utilizar como una estrategia más para cumplir con las metas planteadas. Tomando en cuenta esto, los directivos deben plantearse que gracias a la CI, sus colaboradores se informan correctamente a través de herramientas adecuadas, permitiéndoles desempeñar mejor sus responsabilidades diarias.

Sin embargo para que un programa de comunicación interna sea bien aprovechado, es recomendable que todo mensaje provenga y sea difundida desde la gerencia, a través de un canal formal, pues de esta manera se garantizará la veracidad de la información transmitida. *“La comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias,*

*políticas, misión y objetivos definidos por la organización”* (Saló 2000). Si la CI funciona acorde a lo mencionado previamente, existe un porcentaje alto de que se reduzca el “rumor” entre empleados. Así mismo es preciso que el sistema de comunicación interna se encuentre alineada con los objetivos institucionales, de otra forma la cultura organizacional podría verse alterada. En síntesis, una buena política de Comunicación Interna requiere:

- *Respaldo de la dirección*
- *Alineación con las políticas corporativas*
- *Cambio cultural*
- *Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio*
- *Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios*
- *Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de CI*

(Brandolini y Gonzalez, 2009).

## **5.1 Funciones de la Comunicación Interna**

Hay que recordar que *“la comunicación interna cumple la función de integrar y alinear a las personas con los objetivos de su empresa”* (Morales, 2001). Por eso, la esta abarca muchas funciones dentro de la empresa, las mismas que generan algunos beneficios, entre los cuales se pueden evidenciar los siguientes:

Primero, la comunicación interna es considerada un instrumento de prevención, debido a que *“pone al desnudo las problemáticas organizacionales, facilitando la resolución de problemas imprevistos”* (Saló, 2000). Además, se la comprende como una herramienta

para resolver de manera estratégica situaciones en las que la empresa este implicada. Para esto la gerencia o altos mandos parten de tácticas comunicacionales, para luego de adentro hacia fuera, notificar la solución que buscan frenar el problema en cuestión. Adicionalmente, la CI facilita la adaptación de los cambios que se generan a nivel interno, pues a través de las herramientas institucionales, se pueden responder a las inquietudes que los empleados puedan tener (Brandolini y González, 2009).

Por otro lado, es importante entender que una vez que los públicos internos conocen y entienden más de la organización donde operan, estos se podrán identificar más con la misma y a su vez, se sentirán motivados a trabajar en conjunto por un propósito en común. Por eso la comunicación interna también genera implicación y armonización del personal. La escritora Nuria Saló explica que si se parte de la premisa que el trabajador es el primer público que tiene contacto con los clientes, es importante garantizar que éste transmita sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos y estrategias de la empresa. *“Resulta chocante en las percepciones públicas de una institución, cuando existe una disonancia cognoscitiva entre lo que la empresa dice que hace y lo que expresan sus empleados”* (Torvá, 2003).

Por consiguiente, otro de los beneficios que trae consigo la gestión interna es la creación de la identidad empresarial. Para esto, el mecanismo que utiliza esta disciplina se fundamenta a partir de la consideración, la información constante, y la convicción de la necesidad mutua (Ritter, 2004). El informar a todos los miembros de una organización acerca del por qué de su trabajo, o la razón por la cual se debe ejecutar de cierta forma sus tareas, permite que el trabajador pueda percibir como contribuye su colaboración para el cumplimiento de metas. Lo que a su vez, evidencia el papel que éste asume dentro de la

organización, y por ende la importancia de su presencia dentro de la misma (Navarro, 2008).

Otra de las bondades que resulta de la utilización de la comunicación interna, es la cohesión cultural, la misma que *“fortalece e integra en todos los niveles de la organización, una cultura organizacional fuerte”* (Brandolini y González, 2009). Para realizar una cohesión cultural pertinente, es necesario instaurar en la mente de los trabajadores, la identidad corporativa de la empresa, es decir, la misión, la visión, los valores y la filosofía de la misma. Pero así mismo, es importante incorporar estos conocimientos en cada una de las funciones laborales, de esta forma no existirán inconsistencias entre lo que se hace, y se dice que se hace. Lo que garantiza también, que se genere una imagen consistente de la empresa.

La comunicación interna además, fomenta una mayor participación, impulsando la integración de los colaboradores. Esto se debe a que *“los empleados sienten que su ideas esta siendo tomada en cuenta, se sienten escuchados y principalmente se valorados”* (Brandolini y Gonzales, 2009). Por consiguiente, a través de la CI se promueve la comunicación horizontal y no vertical, en otras palabras, la toma de decisiones no proviene únicamente desde la directiva, sino que en este caso se toma en cuenta la opinión de los trabajadores. Lo que a su vez incentiva la creatividad del cuerpo laboral, y los motiva a alcanzar metas colectivas. Por lo tanto, una buena política de comunicación interna debe ser por naturaleza bidireccional, es decir de dos vías.

Adicionalmente, es fundamental recalcar que la Comunicación interna funciona como factor motivante en los gerentes. Debido que para ellos, garantizar el bienestar de sus

públicos internos es un reto. Si bien la CI genera una mayor interacción entre niveles jerárquicos dentro de la empresa, y por ende un compromiso más sólido con la compañía. Por otro lado, implementar un programa de CI también cambia nociones y malos hábitos tanto en la gerencia como en sus colaboradores. Sin embargo, para que esto funcione los directivos deben generar confianza y se desligue de su poder, como cabeza de la institución (Brandolini y Gonzales, 2009).

Finalmente, según el autor Michael Ritter, la Comunicación Interna es *“el factor individual más significativo que hace de una organización exitosa, efectiva y perdurable”* (2008). Por eso, si la CI como forma parte de las herramientas de la función directiva, esta probablemente podrá eliminar aquellas actitudes negativas arraigadas en la cultura organizacional, al *“incluir a los colaboradores, en lugar de persuadirlos o imponerle cosas, favorece los intereses individuales y de los directivos”* (Ritter, 2008).

## **5.2 Plan de Comunicación Interna**

Para ejecutar un plan de comunicación interna dentro de una empresa, es necesario estar al tanto de todos los factores que comprenden la identidad corporativa de la misma, pues al final de cuentas un programa de CI lo que busca es implantar en sus empleados la estructura y la cultura organizacional de la misma. Para que de esta forma ellos asimilen estos conceptos y generen acciones específicas. A continuación unos pasos que ayudarán a ejecutar mejor un plan de Comunicación interna, partiendo desde una evaluación previa, un seguimiento, un control y una evaluación de resultados.

El primer paso es reconocer como estamos. En esta etapa es necesario hacer un estudio de imagen, tanto externo como interno de la percepción que se tiene de la

organización con respecto a sus diferentes públicos, permitiendo así, evaluar los progresos del establecimiento. Después, se debe identificar el qué queremos, es decir definir los valores empresariales, que ratifiquen el conocimiento de la misión de la empresa, o por el contrario dar a conocer los puntos que se deben reforzar dentro de la misma. De esta manera, nos dirigimos al siguiente paso, que consiste en contrastar realidades, es otras palabras, marcar una diferencia entre lo que queremos ser y lo que somos realmente. Posteriormente, está la puesta en acción de todas las consideraciones mencionadas anteriormente, este paso es determinante, ya que las autoridades deben decidir darle un giro definitivo a la política de la empresa. Para esto, se implementa un programa de comunicación interna que permita obtener distintas soluciones a problemas habituales. Y por ultimo, un plan de comunicación interna, no tiene sentido sin la evaluación de los resultados. “*El proceso de feedback nos permitirá la corrección o la consolidación de actuaciones*” (Torvá, 2003).

### **5.3 Líneas de mando y flujo de comunicación**

A pesar de que lo óptimo es que toda comunicación oficial sea emitida por parte de la gerencia. La comunicación interna debe entenderse como una responsabilidad colectiva, en la que todos los jefes de área también desenvuelven un papel clave para el progreso del programa implementado. Puesto que muchas veces son ellos los que tienen un contacto más directo con los integrantes de cada departamento, lo que indica que es más fácil que comuniquen a aquellos que están a su cargo, acerca de los logros alcanzados por la empresa, nuevos proyectos, cambios, etc. Según Diego Levis, la función particular de cada línea de mando, puede ser clasificada de la siguiente manera:

- **Alta dirección:** En este nivel el objetivo se orienta en alcanzar las metas más ambiciosas
- **Entre unidades:** Los responsables de cada departamento se encargan de impulsar el trabajo en grupo, establecer las responsabilidades de cada integrante y fomentar la transversalidad.
- **Talento Humano:** Este departamento se encarga de planear actividades que integren a todos dentro de la empresa.

Como se mencionó y se estableció anteriormente, las formas básicas en las que se ocasionan los flujos de información son a través de la comunicación entre colaboradores de igual jerarquía (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus situados en diferentes líneas de mando (diagonal) (Leiva, 2012).

Tomando en cuenta esto, dentro de la comunicación vertical el flujo de información es de carácter formal, mientras que cuando se mantiene una comunicación horizontal ésta suele ser más informal. Sin embargo, hay que comprender que la frecuencia y el volumen del flujo de mensajes se rige no solo a componentes estructurales, sino factores psicológicos. *“La situación interna de la compañía puede dar origen a comunicaciones defensivas, en las cuales las personas evitan el feedback, distorsionan la información, o crean rumores, etc”* (Leiva, 2012).

Por otro lado, los aspectos que impiden el flujo de información a veces son producto de la saturación y sobrecarga de información recibida a través de herramientas de comunicación interna, como por ejemplo el correo electrónico. O por el contrario, la carencia de información relevante, la misma que crea incertidumbre y da paso al rumor. Produciendo *“respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes”* (Leiva, 2012).

De la misma forma, es esencial entender que la retroalimentación tanto ascendente como descendente es un aspecto determinante para que la comunicación de la empresa sea fluida. Lo que a su vez producirá ruidos, los errores no podrán ser corregidos, se reducirá la productividad, la satisfacción, entre otras. *“La utilización de prácticas comunicativas basadas en la “retroalimentación”, permite que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área”* (Leiva, 2012).

#### **5.4 Herramientas de Comunicación Interna**

El último tema a tratar en cuanto a comunicación interna respecta, son las herramientas que pueden ser de gran utilidad para un programa de esta índole. Sin embargo, en la actualidad y con el desarrollo de la tecnología, éstas pueden conformarse combinando recursos tradicionales con virtuales. Sin importar el método que sea elegido, es fundamental que la información transmitida a través de estos, sea de carácter formal, tenga un respaldo escrito, una estrategia de por medio, y genera una retroalimentación. A continuación se mencionará algunas de las herramientas más conocidas, y otras que aún están siendo probadas a nivel interno.



- **Entrevista Personal:** Permite no solo recibir información clara, sino inferir en el estado de ánimo de esa persona y su predisposición con lo comunicado.
- **Manual del Empleado:** Aquí se puede encontrar toda la información institucional de la empresa, sus políticas y reglamentos. De esta forma el empleado puede consultar cualquier duda por medio de esta herramienta
- **Memorandos:** Estos son comunicados escritos que notifican cualquier noticia relevante que deba ser de conocimiento individual o colectivo
- **Intranet:** Esta funciona como un sistema virtual que solo tienen acceso los miembros que pertenecen a una determinada empresa, y sirve para difundir información relevante. La intranet así mismo, permite evadir cadenas infinitas de correos electrónicos.
- **Cartelera:** La cartelera es una herramienta tradicional, se trata de tableros de cualquier material que deben ser ubicados estratégicamente, con el fin de comunicar cualquier novedad a los trabajadores. Estas deben ser actualizadas cada cierto periodo.
- **Página Web:** El portal virtual de una compañía, no solo busca informar a sus públicos internos sino también a los externos. Mediante esta también se puede obtener recomendaciones o feedback de gran utilidad.

- **Blogs:** Diarios electrónicos institucionales que permiten la comunicación bidireccional entre colaboradores.
- **Brochures /Banners:** Material gráfico que promueve productos o servicios, así mismo a nivel interno por medio de este se puede reforzar la cultura organizacional de la empresa.
- **Revistas Institucional interna:** Este es un medio dinámico y abierto a la opinión de los empleados. Por medio de esta no solo se publica información general de la empresa, sino los éxitos de sus colaboradores y de la empresa misma. Además de tener a los trabajadores, mensual o anualmente al tanto de las novedades de la organización. Herramienta con un alto grado de credibilidad.
- **Reuniones:** Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales
- **Llamadas telefónicas:** Así como la comunicación cara a cara es una de las herramientas más efectivas para la recepción de mensajes, las llamadas telefónicas también son de gran utilidad y facilitan el entendimiento de los mensajes.
- **Buzón de Sugerencias:** Esta herramienta muchas veces suele ser obsoleta si no se la utiliza apropiadamente, o se la revisa constantemente.
- **Videoconferencias:** En la actualidad si no se pueden realizar reuniones físicas, estas pueden ser suplantadas por plataformas electrónicas, las cuales permiten

mantener una conversación fluida a través de una cámara incorporada al portátil. Ej: Skype.

- **Mensajería Instantánea:** Los celulares inteligentes han permitido crear grupos de trabajo que permite a las personas seguir con su trabajo, aun cuando no se encuentran frente al computador.
- **Redes Sociales Corporativas:** En esta nueva era la mayoría de personas están familiarizadas con las redes sociales, lo que ha permitido crear grupos internos privados que facilita la comunicación entre compañeros, o incluso con sus jefes de área. Ej: Wiki, Facebook, Zyncro
- **Convivencias o Retiros:** Este tipo de eventos normalmente se generan en un horario que no sea de trabajo, se utiliza normalmente para unir a los trabajadores, o anunciar acontecimientos importantes.
- **Rumor:** Intercambio de información espontánea. Normalmente este se da debido a la necesidad de adquirir información que no ha sido compartida desde los altos mandos.

Un estudio realizado por Louis Harris señaló que las formas personales de comunicación dentro de las organizaciones, son más prácticas que las impersonales (publicaciones, tableros etc), indicando que las opiniones y sugerencias del personal, incluso podrían ayudar al estado de la institución. Por ello, hay que tomar en cuenta que ninguna de estas herramientas habrán servido si no se instaura una auténtica cultura

organizacional dentro de la empresa, ya que si la filosofía empresarial no tiene una base sólida, ninguna herramienta ni programa de comunicación interna evidenciará ningún cambio positivo en el negocio. Por eso hay que entender que las herramienta solo son un medio para difundir mensajes, sin embargo si esta información no esta correctamente estructurada, o no es enviada por el canal correcto, habrá inconsistencia entre lo que se dice y lo que en verdad se necesita (Morales, 2001).

Por otro lado, Según Martha Saunders, si uno se basa desde la teoría del emisor y el receptor, lo esencial recaería sobre el valor del mensaje enviado. Mientras que en la actualidad, la efectividad de la comunicación interna, no se mide por medio de la correcta recepción del mismo, sino por la influencia de todos los elementos emocionales y situaciones que afectan a dicho receptor (Morales, 2001).

Dicho esto, se debe topar el punto de la sinergia de los canales, y puesto que gestionar comunicación es gestionar intangibles, implementar un plan estratégico de comunicación interna en una organización, trae aparejado un gran proceso de cambios. En este sentido, el proceso de comunicación interna no alcanza solo con plantear objetivos y transmitir mensajes, debe aplicarse una sinergia, que estará basada en la capacidad de consolidar una cultura del dialogo que favorezca el consenso y la confianza dentro de la empresa. *“Cuando hablamos de sinergia, estamos haciendo referencia a implementar, dentro de la organización, un mix de herramientas de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación”* (Brandolini y Gonzales, 2009).

## 6. LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La inestabilidad económica y el alto nivel de competencia que existe entre las industrias, ha obligado a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción, con una extensa variedad de proyectos para fortalecer su imagen y su relación con los diferentes públicos, para de esta manera afianzar sus vínculos materiales, humanos y financieros, y de esta forma no verse afectada (Salo, 2000). A partir de esta toma de conciencia, las pequeñas y grandes empresas han comprendido que la comunicación interna es un instrumento primordial de gestión para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa (Salo, 2000). Lo que así mismo, *“ha elevado a la comunicación interna a la categoría de función directiva, dotándola de espacio físico en la empresa y asignando presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas”* (García, Ruiz y Ventura 1999).

Muchos expertos manifiestan que existen grandes similitudes entre algunas disciplinas académicas, así se ha detectado que la medicina presenta un elemento en común con los estudios de la comunicación. Ambas ramas necesitan un diagnóstico previo para poner en marcha un tratamiento o en este caso, un procedimiento para el paciente o el público en cuestión. Es insensato dar un diagnóstico o recomendaciones a una empresa, acerca del estado en el que se encuentra instituida la identidad corporativa en la mente de sus empleados, sin antes haber evaluado sus conocimientos y pensamientos por medio de una metodología particular realizada a través de una auditoría. En este sentido, *“para alcanzar el éxito en esta intervención, el trabajo debe ser sistemático y preciso, por lo que la metodología de evaluación de la comunicación y si se requiere de la imagen, debe diseñarse dando cuenta de la complejidad de la institución”* (Amado, 2008)

Partiendo de esto, y si se comprende que para los procesos de comunicación interna, lo fundamental es conseguir que el receptor entienda el mensaje enviado, la empresa en la actualidad ha tenido que investigar a sus distintos públicos, para de esta forma comprender cuál es su cultura, sus deseos, necesidades, expectativas etc. (Costa, 2002). Esto sin duda ha representado un nuevo reto para las organizaciones, puesto que han tenido que basarse de ciertos indicadores para medir nociones como: el nivel de conocimiento de la identidad corporativa por parte de los empleados, la eficacia de las herramientas de comunicación interna, y así mismo cómo se percibe el clima laboral interno. Por supuesto, llegar a conclusiones con respecto a esto, requiere de un trabajo exhaustivo. Razón por la cual las empresas que cuentan con los recursos económicos, contratan a personas especializadas en auditorías de imagen y comunicación, para que sean ellos quienes a través de métodos cuantitativos y cualitativos, evalúen cómo se encuentran los integrantes de la compañía en relación a los indicadores mencionados al comienzo. *“El objetivo de la auditoría es revelar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación de las distintas variables de comunicación institucional”* (Etkin, 2008).

Para adentrarnos con el tema de interés, es preciso entender el concepto de auditoría: *“La auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. Es una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y la evaluación profunda de la gestión efectuada”* (Etkin, 2008). Es por esto que a partir de la auditoría se busca sistematizar, a partir de diferentes enfoques metodológicos, lineamientos que ayuden a describir y evaluar las prácticas de comunicación de una organización. Así pues la auditoría según María Eugenia Etkin cuenta con dos dimensiones:

- **Diagnóstica:** Identificar, clasificar y analizar los hallazgos, y problemas comunicacionales.
- **Plan Correctivo:** Proponer alternativas de acción y posibles soluciones.

Por otro lado, antes de poner en marcha un proceso de auditoría interna, es necesario definir cuáles son los objetivos que se persigue con la realización de la misma. Los resultados de una auditoría podrían guiar la toma de decisiones futuras, es por esto que las preguntas que una empresa se debe plantear las siguientes metas para determinar dichos objetivos:

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

### **6.1 Tipos de Auditoría**

Según García, Ruíz y Ventura, en la revista comunicacional social de “la Habana”. En la actualidad existen cinco distintos tipos de auditoría:

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

## 6.2 Importancia de la Auditoría Interna

Así mismo, es importante realizar una auditoría dentro de toda empresa, sin importar sus dimensiones o cantidad de trabajadores, ya que los resultados de este análisis funcionarán como guías a seguir para lograr distintas finalidades. *“La correcta aplicación de este procedimiento permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa”* (Amado, 2008).

Por otro lado, *“las auditorías de comunicación no deben ser consideradas con el mismo criterio de una evaluación de pasar o desaprobación, donde el temor de no pasar el control inhibe y paraliza toda acción. La tendencia actual de este proceso es buscar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene toda empresa en el campo de las*



*comunicaciones*” (García, Ruiz y Ventura, 1999). Por tanto, es fundamental resumir que los beneficios de realizar una auditoría en una empresa son:

- La constatación de los procesos de comunicación
- El levantamiento de información (diagnóstico)
- La retroalimentación
- La mejora de los canales de comunicación
- Apoyo a las acciones de capacitación para mejorar las comunicaciones.

(García, Ruiz y Ventura, 1999).

### **6.3 Proceso e instancias necesarias de la Auditoría Interna**

Desarrollar la comunicación interna de una organización, resulta aún mucho más complicado que la comunicación externa, esto se debe a que el cuerpo laboral conoce de cerca todos los aspectos positivos y negativos de la empresa a la que pertenece. Por este motivo, normalmente el público interno de una compañía, suele ser el más difícil de enamorar, pues debido a su familiaridad con la empresa, este tiende a ser más crítico, desconfiado y desafiante. E incluso estos pueden mostrar señales de reticencia o escepticismo sobre la efectividad de los recursos de comunicación (Amado, 2008).

Por ello, la implementación exitosa de una táctica de comunicación debe comenzar a partir de un plan de comunicación interna, bien diseñado y correctamente realizado, lo que así mismo ayudará a conservar unida a la organización, permitiendo producir resultados más óptimos *“que se perciben en la mayor eficiencia, en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral”* (Amado, 2008)

En función de que una auditoría de imagen y comunicación sea aprovechada al máximo, es preciso que esta gire en torno a siete instancias que se relacionan una con la otra. Identificación de la organización, pre diagnóstico, relevamiento de la realidad, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y finalmente su respectivo seguimiento o monitoreo.

#### **6.4 Identificación de la organización**

La auditoría de imagen y comunicación puede realizarse en cualquier tipo de organización pública o privada, *“con la única condición de que tenga algún tipo de participación en la comunicación pública”* (Etkin, 2008). Es decir, antes de tener la intención de llevar a cabo una auditoría es preciso determinar si dicho establecimiento tiene algún tipo de contacto con su públicos de interés, de otra forma no se tendrá sujetos a los que se pueda evaluar. En términos generales, este sería el mejor escenario para ejecutar un plan de comunicación interna como este, sin embargo también es posible realizar levantamiento de información relevante, con aquellas organizaciones que en algún momento de su historia tuvieron exposición pública, siempre y cuando se cuente con el material de evaluación pertinente (Etkin, 2008).

#### **Pre – diagnóstico**

El pre diagnóstico es el primer acercamiento que se tiene con la institución que se pretende realizar la auditoría. *“Es el insumo fundamental al momento de construir una propuesta de trabajo para el proceso de auditoría”* (Brandolini y Gonzales, 2009). El propósito de este pre diagnóstico consiste en recopilar información relevante acerca de la identidad y la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, es importante estar consiente de que esta solo es una primer aproximación para recoger datos generales de la

empresa, en esta etapa de la auditoría es poco probable que se puedan percibir problemas comunicacionales, y aún peor soluciones a ellos (Etkin, 2008). A continuación una lista de algunos de los aspectos que pueden ser recogidos a través del pre diagnóstico:

Origen de la empresa y sector industrial
Misión, Visión y Valores de la Compañía
Servicio o Productos que comercializa
Clientes y potenciales clientes
Competencia y posicionamiento en el mercado
Estructura organizacional (Cómo está compuesto el organigrama)
Cantidad de empleados y distribución geográfica (Plantas, Fábricas, oficinas , etc)
Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales
Cómo se compone el área responsable de comunicación interna
Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna
Cómo esta funcionando el sistema de comunicación interna
Qué canales están activos, a qué públicos apuntan y quiénes tienen acceso a ellos?
Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron
Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones
Han recibido capacitación en comunicaciones?

Brandolini, A. Y Gonzalez, Frigoli (2009). “*Comunicación Interna*”. La Crujía, Barcelona.

### **Relevamiento de la realidad**

En esta instancia, se empieza con la auditoría, para esto el encargado de ejecutarla, deberá abordar la investigación, partiendo de cuatro dimensiones: realidad, identidad, comunicación e imagen. Dentro de la etapa se busca evaluar todo los aspectos que se

hayan determinado como objetivos de la auditoría. De esta manera se recopilarán no solo datos individuales, sino percepciones y sugerencias abiertas de los empleados que nos ayudarán a realizar un diagnóstico basado en la realidad de la organización. En términos generales, *“el relevamiento de la realidad te permite conocer específicamente como se ha venido llevando los distintos mecanismos de comunicación dentro de la compañía”* (Etkin, 2008).

### **Diagnóstico**

Por medio del diagnóstico se develan las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa, el mismo que surge a partir de la realización de la auditoría de imagen. El diagnóstico ofrece una perspectiva amplia de cómo se encuentra en un momento específico la comunicación de una organización. Es una evaluación que a través de herramientas de investigación, cuantitativas (encuesta), como cualitativas (Focus group, entrevista), *“determina en qué punto se encuentra estancada la compañía en relación a su comunicación interna”* (Amado, 2008). A través del resultado del diagnóstico se podrán detectar problemas comunicacionales y posibles planes de acción, que a su vez pueden ser abordadas dentro del plan de comunicación interna.

Los siguientes son los principales objetivos del diagnóstico:

- *“Detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios por transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse”*

- *“Sondear la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y que es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización”*
- *“Sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes”*

(Amado, 2008)

Finalmente, existen diferentes grados de diagnóstico, y esto dependerá de la información reunida en la auditoría. A continuación un cuadro de que ilustra los tipos de diagnóstico

<b>AMPLIOS</b>	<p><b>1. Investigación de Clima Interno.</b></p> <p>Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer “el humor de la compañía”</p>
	<p><b>2. Auditoría de Comunicación Interna.</b></p> <p>Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico</p>
	<p><b>4. Awareness.</b></p> <p>Ofrece un diagnóstico de menos alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.</p>

<b>ESPECÍFICOS</b>	<p><b>5.Readership.</b></p> <p>Este es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre alguno temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados</p>
--------------------	--

Brandolini, A. Y Gonzalez, Frigoli (2009). “*Comunicación Interna*”. La Crujía, Barcelona.

### **Planificación**

Casi llegando al final del plan de auditoría interna, y después de haber detectado todos los problemas comunicacionales, es momento de realizar un plan estratégico tomando en cuenta los resultados que todos los métodos utilizados para realizar la auditoría, arrojaron. En otras palabras, qué acciones específicas se podrían emprender en determinada empresa, en relación con la CI. “*La instancia de planificación se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico*” (Brandolini y Gonzales, 2009).

Los objetivos del plan de comunicación interna, aportan valor al negocio, optimizan la comunicación interna y fortalecen el sentido de pertenencia a toda la empresa. El plan de comunicación es “*un punto de llegada que establezca una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo*” (Brandolini y Gonzales, 2009). Por ello, el momento en el que se definan objetivos alcanzables de un plan de comunicación, es importante tomar en cuenta las siguientes características:

- Objetivos específicos y definidos, de esta forma no existirán ambigüedades, además de que se pueden crear estrategias y tácticas mas efectivas
- Los objetivos de un plan de comunicación interna deben ser medibles, es decir, medibles. Esta es la única forma de mostrar su validez. Es por esto que si se implementa el método de la encuesta, es preciso que los resultados se presenten a través de porcentajes o cifras exactas
- Así mismo, los objetivos deben ser realistas y alcanzables. En otras palabras que todo el trabajo que se realice, al final de cuentas valga la pena, debido a su factibilidad. Sin embargo, *“los objetivos alcanzables no quiere decir que sean fáciles de cumplir”* (Brandolini y Gonzales, 2009).
- Deben ser aceptables y coherentes, es decir que los objetivos de planeación deben estar alineados con la identidad corporativa de la empresa (misión, visión, valores, etc). Así como también debe tener concordancia con el plan de negocios y la gestión empresarial. *“Es ideal que los planes promuevan los valores de la compañía y una implicancia del público interno con la cultura organizacional”* (Brandolini y Gonzales, 2009).

Por último, para que un plan de comunicación funcione de una forma indicada, se debe contar con el apoyo de los directivos de la organización, así como también es indispensable capacitar y *“presentar el plan de comunicación interna frente a todos los públicos de interés o involucrados en la comunicación”* (Amado, 2008).

## **Seguimiento o Monitoreo**

La última instancia es el seguimiento, el mismo que es indispensable para concluir con el plan de comunicación implementado. Este paso tiene igual de importancia que el resto, ya que determina si los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados en un principio, han sido cumplidos o no. Por eso esta fase también “*es diagnóstica, ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria de la organización*” (Amado, 2008).

De igual manera, en esta instancia se juzgará no solo la eficacia del plan de comunicación puesto en marcha, sino “*la adaptación y los cambios de actitud de los colaboradores*” (Amado, 2008). Además un correcto seguimiento, podrá identificar si los empleados se encuentran satisfechos con las nuevas políticas, o planes instaurados dentro de la institución, y también podrá contestar a cualquier duda que éstos puedan tener. Sin embargo se dice que “*la auditoría es un proceso cíclico*” (Brandolini y Gonzales, 2009), ya que en esta instancia se recomienda realizar una nueva auditoría post plan de acción, pues de esta manera se evidenciará de una forma más exacta, por medio de cifras reales, cómo han sido percibido para los empleados, los planes estratégicos de CI. O en su defecto, qué reajustes se podrían hacer, en función de alcanzar las metas planteadas (Amado, 2008).

## **7. COMUNICACIÓN GLOBAL**

### **7.1 Comunicación Comercial**

La Comunicación Comercial engloba todo tipo de acción con el fin de promocionar, vender, o posicionar el producto o el servicio de una empresa en la mente del



consumidor. Sin embargo, su finalidad no es solo generar una venta, sino fidelizarla, lo que seguramente *“exige un intercambio de ideas que permitirán conocer las necesidades del cliente, y sobre todo para saber que éste no solo ha escuchado nuestros mensajes, sino que lo ha captado perfectamente”* (Pérez del Campo, 2002). Adicionalmente, la principal fortaleza de la Comunicación comercial se centra en la capacidad de instigar el interés del público objetivo en un espacio físico determinado y favorable, en un tiempo reducido (Pérez del Campo, 2002).

Por otro lado, la comunicación comercial se basa de estrategias de marketing, publicidad y relaciones públicas con el propósito de ocasionar una reacción en el cliente, en el campo de sus decisiones como comprador o usuario. Es decir, que el cliente conozca los beneficios del producto, al igual que este quede posicionado en la memoria del mismo. En otras palabras, crear una estrategia global que apesure y disminuya costos de implantación en los productos o servicios. (Pérez del Campo, 2002).

Entre los elementos que conforman la comunicación comercial esta: la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, o ferias y merchandising. Así mismo, entre los medios por los que se difunde la comunicación están los siguientes:

- **Oral:** El medio de transmisión es la voz, a través de un código de signos, formalmente estructurado. Puede ser de dos tipos, individual o colectiva.
- **Escrita:** El medio de transmisión es la escritura.
- **Individual:** Cartas, notas personales.
- **Colectiva:** Circulares, boletines, prospectos
- **Visuales:** El medio de transmisión es la imagen (dibujos, gráficos, diapositiva)

- **Audiovisuales:** El medio de transmisión es la combinación de la imagen y la voz (cine, TV, vídeos,)

(Pérez del Campo, 2002).

Y así mismo, se debe cuidar de los siguientes aspectos en función de desempeñar bien las funciones de comunicación comercial:

- **Claridad:** Se debe ser claro en el mensaje para poder dar a entender sin ambigüedades que puedan dañar el sentido del mensaje,
- **Precisión:** Se debe ser preciso sin “maquillar” de una manera excesiva el mensaje para que de esta manera se pueda enfocar los puntos claros e importantes de mensaje
- **Objetividad y veracidad:** Se debe ser imparcial y decir de una manera agradable la realidad en la situación para no dar malos entendidos
- **Interés:** Se debe Agregar el interés de la persona plasmando el “Yo” superior y de esta manera que los demás se interesen en el mensaje.
- **Difusión:** Se debe conocer la manera más propicia para propagar la información

(Pérez del Campo, 2002).

## 7.2 Comunicación Institucional

Las comunicación institucional se entiende como un aspecto esencial de cada empresa, pues esta es la que se encarga de instaurar o posicionar la imagen de la organización, en donde la competencia y el ruido debido a la sobrecarga de información,

no sean tan nocivos para el bienestar del negocio. De esta manera *“se busca que la empresa como emisor social se haga entender, diferenciar, registrar y ubicar de formas distintas a las que se buscaban con anterioridad”* (EcuRed, 2015). Lo mismo que requiere un cambio en las técnicas de comunicación, así como también en los métodos y procesos de identificación de la compañía (EcuRed, 2015).

Tomando en cuenta esto, la comunicación institucional se centra en promocionar la organización en sí, más que sus productos que esto vendría a ser el trabajo de la comunicación comercial. Por ello, la comunicación institucional debe sostener una estrategia estructurada, para así poder llegar con mayor facilidad a los distintos grupos del entorno social donde se maneja. Entre alguna de las tácticas que se emplean para esto es el “open house”. Esto con el fin de crear vínculos entre la empresa y sus diferentes stakeholders o medios de comunicación, dependiendo cuañ sea su público objetivo. De esta manera se dará a conocer y proyectará una imagen pública deseada en el mundo comercial, social y cultural donde realiza sus actividades (EcuRed, 2015).

Por otro lado, en cuanto a sus funciones, la comunicación institucional se encarga de sostener relaciones óptimas de comunicación entre la empresa y sus públicos, para viabilidad y consecución de las metas planteadas. Así mismo, la CI tiene como propósito encontrar y analizar tendencias, asesorar a la dirección de la organización, para que se aproveche al máximo los recursos de la misma y de sus públicos (accionistas, entidades bancarias, gubernamentales, proveedores, etc). Así, la comunicación debe ser parte de la gestión de toda empresa ya que: crea unidad, y además es el canal por el cual ésta se relaciona con la comunidad (EcuRed, 2015).

*“El éxito del plan de Comunicación Institucional depende de su aporte a la construcción y consolidación de la imagen de la empresa y de sus marca, así como su contribución a su valor agregado. Por eso es preciso que este aporte sea mensurable, para así poder alcanzar objetivos puntuales y establecer los indicadores que permitan tanto el seguimiento de las acciones como la medición de los resultados y del desempeño de los responsables de su ejecución” (EcuRed, 2015).*

### **7.3 Comunicación Externa**

En la actualidad la comunicación abarca muchos aspectos como hemos podido desarrollar a lo largo de este trabajo. Sin embargo, el tema del que aún se necesita profundizar es acerca de la comunicación externa, la cual es definida de la siguiente manera: *“La comunicación externa es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc” (Comunicación Global, 2015).*

Si partimos de este concepto, nos podremos dar cuenta que para que una comunicación externa funcione apropiadamente, es preciso apoyarse de algunas herramientas que te permitan llegar a tu target. Por lo tanto, para esto es primordial conocer el grupo de interés con el que se pretende trabajar, para luego definir el mecanismo adecuado, el mismo que se convertirá en el canal que vincule a éste con la institución y el mensaje que se busca transmitir. *“La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante” (Vásquez, 2003).*

Tomando en cuenta esto, si se planifica correctamente la comunicación externa de una empresa, mostrando las cualidades del producto o servicio que se ofrece de una manera estratégica, ésta puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Ahí donde radica la importancia de conocer detalladamente al público objetivo, vincularlo con dichas acciones y que por consiguiente se genere un sólido a posicionamiento de la imagen corporativa de la organización.

Por lo general, las compañías delimitan como comunicación externa formal, a la práctica de las Relaciones Públicas, marketing y publicidad. Esto debido a las bondades que cada una de ellas ha venido ofreciendo, a través de sus distintas herramientas, a lo largo del tiempo. Sin embargo, *“las nuevas tendencias de la comunicación externa indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión, pero que son de vital importancia para la organización”* (Vásquez, 2003). Entre estas se encuentra la Responsabilidad Social Empresarial y las redes sociales. A continuación se detallará cada una de estas herramientas:

### **7.3.1 Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas buscan constantemente la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos, es decir, mantener “Goodwill” y entendimiento recíproco. De esta manera, podemos ver que a lo largo de los años se han propuesto varias definiciones para esta disciplina, a continuación se expone una de ellas:

“El ejercicio de las Relaciones Públicas es la conjunción del arte y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que

sirvan tanto al interés de la organización como al del público” (Black, 1994, p. 18).

La comunicación hoy en día es fundamental para cualquier empresa que pretenda tener éxito, sin embargo no solo basta darte a conocer como empresa. Para garantizar el buen desarrollo de una organización es necesario saber qué decir, a quien decir y cómo decimos las cosas, y es precisamente este el reto al que se enfrentan los relacionistas públicos. Es por esto que se dice que *las relaciones públicas desempeñan un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, y que tienen como principal objetivo “fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y de cierta manera persuadiéndolos para lograr un consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes o futuras”* (Martini, 1998). Es así como también podemos ver que las RR.PP hacen uso de técnicas de negociación, marketing y publicidad para reforzar su impacto en el entorno social en el que se desenvuelven. De esta forma se garantiza que los esfuerzos de esta práctica sean acogidos y aceptados por los distintos públicos.

La importancia de las Relaciones Públicas como herramienta de la comunicación externa radica en lo vínculos favorables que son creados a través de esta gestión, para ambas partes. Por eso la noción de esta disciplina, como se mencionó anteriormente, no consiste en la manipulación, sino en la persuasión basada en convenios que consigan un beneficio para la empresa, como para aquellos que se ven afectados de manera positiva o negativa por esta. Así pues, mientras el área de marketing se encargan de vender productos específicos de una organización, las relaciones publicas se encargan de promocionar la organización en sí, y venderla. Pues para las relaciones públicas es fundamental ganarse el

interés público. En otras palabras, *“las RR.PP generan publicidad no pagada, a favor de la empresa”* (Ferro, 2013).

### **Ética y buen manejo de las Relaciones Públicas**

Por otro lado, es necesario entender que un buen manejo de las RR.PP deben promover la buena imagen y el prestigio de una institución a través del intercambio de información verídica. De esta manera la empresa que este de por medio será percibida por sus públicos como: confiable, armoniosa y de buena reputación. Lo que finalmente aportará para que la organización genere lazos estables con sus grupos de interés, y se facilite el cumplimiento de sus objetivos empresariales (Black, 1994). *“El objetivo de las relaciones públicas eficaces es el de armonizar las relaciones internas y externas de forma que una organización pueda disfrutar no sólo de la buena voluntad de todos sus públicos, sino también de estabilidad y de una vida duradera”* (Seitel, 2002)

Según Martini, la habilidad para persuadir es una característica exclusiva de los que practican las relaciones públicas. Este juicio parte a raíz de que el perfil de este cargo es el responsable de promover campañas, proyectos, ideas etc. Por lo cual, para esto es necesario que se utilicen ciertos recursos, tales como el poder de convencimiento, la amabilidad, la simpatía e incluso promesas factibles. A todo esto lo llamamos, el método de persuasión, que bajo ningún concepto se relaciona con la deshonestidad. Los que saben de la profesión, lo han estudiado e incluso la ejercen, saben con claridad que como relacionistas públicos, se deben a los medios de comunicación y al público valga la redundancia. Por lo cual, al tergiversar hechos o faltar la confianza de los mismos, ocasionará una pérdida de credibilidad que llevará al proyecto a un inevitable fracaso. La

idea es clara, *“en la profesión de relacionista público, si mientes una vez, jamás volverás a recuperarás la confianza de los públicos, y mucho peor de los medios de comunicación”* (Black, 1994).

Por esta misma razón, entendiendo que la comunicación hoy en día es tan versátil y de fácil alcance, tiene que ser tratada con la mayor honestidad posible, dado que se están poniendo en compromiso los intereses tanto de la empresa como de los públicos involucrados. Dicho esto es conveniente que cualquier acción que sea realizada a través del área de RR.PP, estén correctamente alineadas con los valores y los principios empresariales característicos de la organización, y así mismo que vayan acorde a la ética del intermediario. *“Los relacionistas públicos deben mantenerse fieles a sus valores y principios, pese a los intereses de su cliente”* (Cabezuelo 2010). De esta manera se han creado códigos deontológicos que sirven de indicadores para guiar el correcto desempeño de nuestras decisiones. Lo que a su vez, garantizará que esta institución, la cual esta en el ojo público, genere una credibilidad y reputación que perdure con el tiempo.

### **Función de las Relaciones Públicas**

*“La revolución de las comunicaciones, provocado por la globalización, ha aumentado el poder y valor de la práctica de las relaciones públicas”* (Seitel, 2002). Por eso en la actualidad ninguna empresa se puede dar el lujo de prescindir de este departamento, o de un individuo que se encargue de sus funciones, puesto que la correcta ejecución de la misma ejerce un poder significativo en la mente de los consumidores. Tanto así que su impacto e influencia pueden llegar a ser incluso más grandes que la propia razón.



Tomando en cuenta esto se puede determinar que las RR.PP desempeña un rol igual de importante dentro de la función directiva, pues esta ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos. Todo esto se puede respaldar si entendemos que las funciones de esta práctica implica la resolución de problemas, que define y destaca la responsabilidad conjunta de los directivos con el relacionista público, para servir al interés general. Así mismo las RR.PP *“ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias”* (Seitel, 2002). Finalmente esta disciplina utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.

A continuación un esquema detalla más ampliamente las funciones que realiza las RR.PP, según los requerimientos que la empresa tenga.



**Fuente:** Ximena Ferro, 2013

- **Publicity:** transmite mensajes planificados en beneficio de la empresa a través de medios de comunicación.
- **Manejo de medios de comunicación:** Los relacionistas públicos trabajan directamente con los medios de comunicación para conseguir un enfoque positivo de la organización
- **Investigación y consultoría:** encuentra, define y analiza problemas, actitudes y comportamientos con el objetivo de planificar estrategias de RR.PP para crear un entendimiento mutuo y persuadir al público.
- **Marketing:** mezcla de actividades diseñadas para comercializar un producto o servicio, comprendidas por la publicidad, *publicity*, promoción, correo directo, y eventos especiales.
- **Relaciones con los públicos internos:** aporta a entender las necesidades de lo empleados y motivarlos para mejorar el desempeño laboral
- **Relaciones con la comunidad:** concibe actividades con la comunidad para instituir lazos de confianza y potenciar relaciones entre la organización y este grupo de interés.
- **Lobbying:** relación con los poderes públicos que se direccionan en nombre de la empresa.

- **Asesoría Integral:** advierte y recomienda a los directivos acerca de comunicación, políticas y relaciones.
- **Relaciones financieras:** creación y fortalecimiento de relaciones con los sectores financiera y los inversionistas de la organización.

(Wilcox, 2006).

### 7.3.2 Marketing

Según Stanton, Etzel y Walker, *“el marketing hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de la organización, para alcanzar los objetivos de la misma”*. Mientras que para Lamb, Hair y McDaniel, este es *“una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación de mercado”* (Thompson, 2010).

Por ello, si se toma en cuenta que los aspectos sociales y económicos de una institución son su razón de ser. El rol del marketing consistiría en *“satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa”* (Thompson, 2010). Lo que además implicaría que dicha compañía encamine y enfoque todas sus acciones institucionales, en función de complacer con las peticiones de sus clientes.

Por lo tanto, el marketing no solo busca satisfacer las necesidades de sus públicos, sino que además anticipa a sus deseos, buscando nuevos nichos de mercado. Lo que proporcionará a la empresa nuevas oportunidades de negocios, que a su vez los motivará y diferenciará frente a la competencia. *“En este contexto las empresas en función de sus*

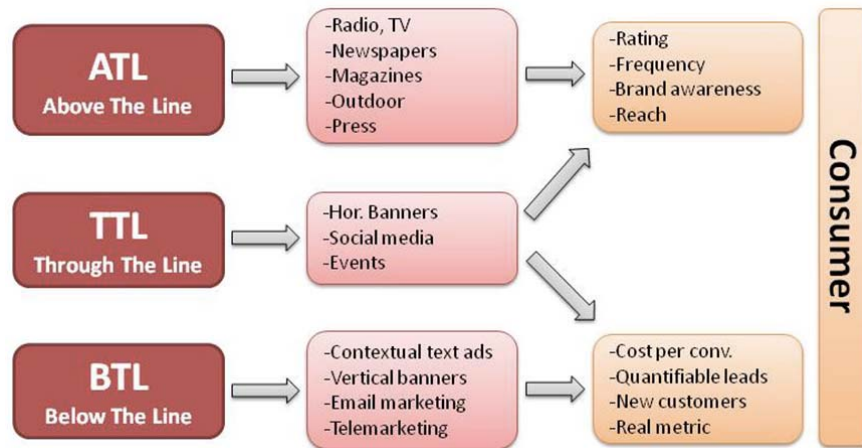
*recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a cualquier entorno y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales” (Thompson, 2010).*

### **7.3.3. Publicidad**

Partiendo desde el hecho de que la publicidad es la herramienta más importante para lograr los resultados de Marketing y alcanzar con los objetivos de la compañía y sus accionistas, los cuales consisten en vender y crear utilidades. La publicidad también es la forma de lograr que los consumidores prefieran o distingan nuestro producto de la competencia. *“Cuando no existe mayor ventaja competitiva lo suficientemente distintiva, la publicidad es la encargada de encontrar esa ventaja competitiva” (Jaramillo, 2007).*

Por esta razón la publicidad utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables que llamen la atención de un potencial consumidor. Estas técnicas a su vez serán transmitidas a través de los medios de comunicación pagados por un patrocinador, que en este caso sería la organización implicada. Todo esto con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea (Jaramillo, 2007).

En la actualidad la publicidad es una de las inversiones más costosas que las empresas tienen que cubrir. Esto debido a que se ha comprobado que su impacto es alto el momento de generar recordación y posicionamiento en la mente de las personas. De esta manera se identifican tres categorías que son implementadas el momento de difundir mensajes publicitarios. ATL (Above The Line), TTL (Through The Line) y BTL (Below The Line).



Fuente: Ahmed Sami

<https://www.linkedin.com/pulse/20141106150034-11065447-what-is-atl-btl-and-ttl-marketing>

- **ATL (Above The Line)**

La publicidad ATL hace uso de medios de comunicación tradicionales como: Radio o Televisión, para tener una exposición pública del producto o marca que se quiera comercializar. Normalmente la categoría ATL es bastante costosa debido a que todo mundo busca obtener un espacio dentro de estos medios, por su alto alcance (Sami, 2014)

- **TTL (Through The Line)**

El enfoque TTL, se refiere a una combinación de estrategias ATL Y BTL para integrar el proceso de comercialización, y así optimizar los resultados. Hoy en día este tipo de publicidad se puede ver en los buses, inserciones adjuntas con el periódico, eventos y ferias, social Media, e incluso personas que realizan activaciones en la calle para promocionar una marca, el mismo que también se lo llama marketing de guerrilla (Sami, 2014).

- **BTL (Below The Line)**

La publicidad BTL, o publicidad no convencional, contraria a la ATL, procura implementar recursos creativos o sorpresivos, para promocionar un producto o una idea. La categoría BTL busca utilizar métodos de impacto no masivos, es decir, dirigidos a un público específico, para comunicar por medio de un canal novedoso, un mensaje deseado (Sami, 2014)

### **7.3.4 Responsabilidad Social Empresarial**

Sin importar su magnitud, toda empresa tiene una influencia en el ámbito económico, social y medioambiental. Por eso en un mundo tan globalizado como en el que vivimos, es inaceptable que una empresa piense únicamente en sus intereses económicos, o en satisfacer solo las exigencias de sus clientes. En la actualidad, si no queremos manchar nuestra reputación institucional, es necesario ir más allá. *“Para todas las empresas existe una creciente demanda de transparencia, ética y buen gobierno, y en los último tiempos de responsabilidad social”* (Yzaguirre, 2014). Así como también, ahora los trabajadores de una institución no solo buscan obtener una buena remuneración, sino ser representantes de una empresa responsable y comprometida.

Dicho esto, la organización Internacional del Trabajo (OIT) establece que la Responsabilidad Social es el plan de acción estratégico de una empresa, para que sus actividades laborales cotidianas no tengan repercusiones negativas sobre la sociedad (OIT, 2008). Así como también es una manera de reafirmar públicamente los principios y valores con los que una institución trabaja, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con sus diferentes públicos. En otras palabras, *“la RSC es la contribución*

*activa y voluntaria al bienestar social, económico y medioambiental por parte de las organizaciones, más allá de los requerimientos legales” (Aguilera- Caracuel 2013).*

Por otro lado, y como lo recalca Almagro en su lectura, es importante señalar que la responsabilidad social corporativa parte desde el núcleo de la empresa. Es decir, a partir de sus principios, valores y su filosofía, por ello *“si una empresa no demuestra transparencia y empatía, a partir de sus propios principios, será muy difícil que logre ser responsable con el resto” (Almagro, 2009).* Así mismo, es primordial entender que aquellos valores éticos dentro de las organizaciones han sido transformados para dar un valor agregado de sostenibilidad de la empresa a largo plazo. En otras palabras, que la empresa empiece no solo a enfocarse en cómo mejorar la calidad de sus servicios o productos, sino que también piense en cómo lograr que estos, no tengan un impacto negativo o nocivo para la sociedad o el medio ambiente. De hecho en la actualidad, y con el poder que los consumidores han obtenido, estos están dispuestos a penalizar a toda entidad que no ejerza responsabilidad dentro de su entorno social. *“Lo que determina la validez, la justicia y el éxito de una cultura empresarial es que se sustente con sus acciones” (Yzaguirre, 2014).*

Finalmente es preciso mencionar lo que establece el libro *“Corporate Social Responsibility”*, escrito por dos antropólogos ingleses especialistas en el análisis del entorno empresarial y su impacto cultural en la sociedad. Ellos señalan que debido a que toda organización se debe a sus grupos de interés, puesto que estos aportan para su estabilidad en el mercado y sus beneficios a largo plazo. Toda empresa debería tener una gestión estratégica de RS, ya que si se la maneja correctamente, implementándola en proyectos proactivos, contribuirá para la mejora y el desarrollo global de la institución. Además que estas prácticas podrían así mismo, reafirmar la reputación de la empresa,

beneficiándola a ella y a todos sus públicos de interés. *“La RS maximiza la creación de valores compartidos para los stakeholders y la sociedad en sentido amplio”* (UNESCO, 2015).

### **7.3.5 Redes Sociales**

En un comienzo las redes sociales se utilizaban únicamente con un propósito social. Sin embargo, debido a la gran acogida que ha tenido con el pasar de la última década, esta se ha convertido en una herramienta de comunicación externa para que las empresas generen vínculos y una relación más rápida y directa. Así pues, las redes sociales pasan de ser una simple red social, para convertirse en un medio bastante útil para el mundo comercial. De hecho hoy en día se ha creado un nuevo perfil laboral, llamado Community Manager, el cual se encarga básicamente de garantizar a una compañía, un espacio en el universo virtual de las redes sociales. El mismo que no solo incrementará el impacto visual de la marca, sino que ayudará a responder dudas o quejas de usuarios que exigen respuestas inmediatas. *“Las redes sociales se han convertido en definitiva y categóricamente en un instrumento eficaz para gestionar la reputación online de la compañía o entidad pública, es decir, las han pasado de simplemente servir a dar servicio”* (Estudio de comunicación, 2014).

Sin embargo, a pesar de que la tendencia entre las empresas sea la de participar a toda costa en esta nuevo mundo virtual, *“pero sin más estrategia que la meramente participativa: “Hay que estar porque otros también lo están”* (Estudio de comunicación, 2014). Hay que tomar en cuenta que si este medio no se lo utiliza correctamente, puede tener un efecto contraproducente en términos de reputación. Por eso la labor de un



relacionista público radica en que antes de sugerir este método, se evalué si se amerita que la organización se encuentre expuesta en las redes sociales. Para esto es preciso preguntarse si de esta manera se va a llegar a los públicos de interés, o si por medio de ésta se beneficiará la entidad a nivel de imagen e impacto comercial, así como también ver si por medio de esta es factible crear una red de clientes, entre otras. En la actualidad las redes sociales más utilizadas son: Facebook, Twitter y en los últimos 2 años LinkedIn (Estudio de comunicación, 2014).

## 8. CONCLUSIONES

Después de haber analizado a la comunicación desde varios enfoques y aspectos que la engloban, se puede concluir que esta en sí, es una necesidad que la humanidad ha adquirido a lo largo de los años, en función de convertirse en un ser social. Así mismo, es preciso mencionar que la comunicación y todas sus bondades han facilitado la relación entre comunidades y sociedades enteras, e incluso por medio de ésta, temas políticos y económicos han encontrado su punto de equilibrio a través de estrategias de comunicación y sus diferentes aplicaciones. *“La sociedad no sólo existe por la comunicación sino que existe en ella. De esta manera la comunicación es dialéctica y reconstruye la experiencia”* (John Dewey, 2002). Así mismo, otra de las resoluciones que se han obtenido después de realizar este trabajo, es el hecho de que “todo comunica”. Lo que indica que un buen comunicador no solo debe tener control del contenido de sus palabras, sino de cómo su cuerpo acompaña lo que se dice. Por ende cuidar de los gestos, la apariencia física y el entorno en el que nos manejamos, es uno de los ejes para proyectar confianza y credibilidad.

Por otro lado, cuando se habla de comunicación organizacional, nos referimos a la comunicación aplicada como una estrategia corporativa dentro de toda empresa. Es por esto que a través de esta investigación teórica se ha llegado a la conclusión de que si una compañía no incorpora un modelo de comunicación comercial e institucional dentro de sus procesos organizacionales, probablemente los mensajes que quiera transmitir no tendrán la fuerza y la solidez que se requiere para sobresalir frente a la competencia. Además de que las herramientas de comunicación que se pueden emplear en la actualidad, son de gran ventaja para vincular a los públicos de interés con la empresa, y así alcanzar los objetivos empresariales. Por otro lado, según lo que se ha podido apreciar, existen muchas maneras de implementar un programa de comunicación tanto interno como externo dentro de una institución, sin embargo para que estos puedan desarrollarse de manera óptima, es esencial que exista una cultura organizacional bien estructurada que pueda responder a las necesidades de todos los grupos objetivo.

Así mismo, otro de los aspectos fundamentales para garantizar la estabilidad de una empresa dentro del mercado y frente a sus públicos, es la identidad, la imagen y la reputación. Como se mencionó anteriormente, nos encontramos en la era de la información y la difusión inmediata de la misma. Por esa razón, estos elementos son precisamente los que pueden generar una buena o mala impresión de la organización en cuestión de segundos. Todo lo que una entidad comunica, será tomado como noticia positiva o negativa, por ende, se puede concluir que si una empresa no establece claramente su identidad corporativa (misión, visión, valores), o proyecta una imagen favorable a través de acciones y experiencias favorables brindadas al público. Con el pasar del tiempo su reputación se habrá convertido en un factor permanente que será utilizado en su contra, por

todo aquel que alguna vez tenga la oportunidad de referirse a esta, lo que sin duda repercutirá como algo negativo para alcanzar las metas planteadas.

Por otro lado está el tema de la comunicación interna y la auditoría, ambos elementos importantes y de igual manera relacionados con la imagen de una institución. Pues si tomamos en cuenta que los empleados son el primer público de una institución, debido a la familiaridad que tienen con los procesos de la misma, se puede concluir que ellos representan uno de los factores determinantes para que la empresa genere una buena imagen, además de credibilidad y confianza a través de sus colaboradores. Es por esto que para mantener satisfechos a los trabajadores, y además descubrir cuáles son sus necesidades, es primordial que se realice una auditoría de comunicación e imagen dentro de toda institución, puesto que este es el proceso más confiable de evidenciar problemas de identidad, herramientas y clima laboral dentro de una organización.

Finalmente, y a manera de sintetizar todo el contenido plasmado en este marco teórico, es preciso entender que la comunicación externa es otro de los puntos fundamentales para promocionar la empresa, tanto en el ámbito comercial (venta de productos o servicios) como institucional (posicionar la imagen de una empresa). Sin embargo, lo importante por destacar, es el hecho de que esta práctica ya no se debe relacionar únicamente con el marketing, la publicidad o las RR.PP. Hoy en día se han instaurado nuevos campos y estrategias institucionales, como la responsabilidad social empresarial, las redes sociales, e incluso el lobbying, o cabildeo. Todas estas en función de causar un impacto positivo con los distintos públicos con los que una organización se relaciona, además de construir una reputación positiva y una gestión más personalizada con los diferentes stakeholders.

## 9. AGENCIA DE COMUNICACIÓN: “CHAKRA, COMUNICACIÓN QUE TRANSFORMA”

### 9.1 Concepto

¿Sabías que un 90% del total de nuestra energía se encuentra dormida y latente, esperando ser despertada a través de algún método? Según la ciencia Yóguica los Chakras son justamente estos centros giratorios de energía que regulan las necesidades de tu cuerpo, convirtiéndolas en fortaleza, talento e inteligencia. Por esa razón estamos aquí, Chakra comunicación que transforma, como su nombre lo dice, quiere ser ese método que despierte el 100% de energía dentro de tu empresa. Queremos ser ese complemento que tú necesitas para comunicar desde adentro hacia fuera, lo mejor de ti.

Así es como nace Chakra, a partir de un concepto innovador que se enfoca en el aprovechamiento de recursos internos que toda empresa debería explotar para ser más productiva y competitiva dentro del mercado. Estamos convencidos que nuestra pasión por comunicar y nuestra experticia serán el motor que despierten esa confianza y energía interna dentro de ti.



## 9.2 Misión

Chakra es una agencia especializada en el asesoramiento y la planificación de estrategias de comunicación integral. Buscamos transformar tu empresa dándole un giro interno que te ayudará a encontrar tu lugar en el mundo y a su vez, conectarte mejor con el exterior.

## 9.3 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como la agencia de comunicación integral más competente en brindar soluciones prácticas, precisas e innovadoras a nuestros clientes.

## 9.4 Valores

- Somos Fuerza interior (seguridad, confianza y respaldo)
- Somos Energía positiva (Apasionados y persistentes)
- Somos Empáticos (Tus problemas también son los nuestros)
- Somos Proactivos (Prevención y reacción)
- Somos Buscadores de tendencias (Innovación)

## 9.5 Filosofía

### Tú eres lo que mejor sabes hacer

Lo que nos motiva y mueve como agencia es creer en uno mismo y en lo que somos capaces de hacer. Sabemos que toda fuerza proviene desde el interior, por eso estamos convencidos que una vez que brillamos con luz propia podremos irradiar luz hacia el exterior. Somos exigente y apasionados, nos gusta enorgullecernos de la calidad de servicios que brindamos

## 9.6 Servicios

**Comunicación Interna:** Este servicio busca encontrar el lugar que tu empresa tiene en el mundo. Queremos identificar cuáles son tus objetivos, tus fortalezas y tus debilidades. De esta forma conoceremos ampliamente cómo se maneja tu negocio y contagiaremos con tu esencia a la gente que esta alrededor.

- **Auditorías y diagnósticos de comunicación Interna**

La auditoría de comunicación interna es un paso previo para poder realizar cualquier estrategia de comunicación de forma eficaz. Por ello, con una amplia experiencia en comunicación interna, por medio de este servicio se busca detectar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y divisar el modo de integración entre los distintos sectores de la empresa. Analizando los canales de transmisión de información, la fluidez de la comunicación, el nivel de conocimiento acerca de la identidad corporativa, el índice de rumor, entre otros.

- **Diseño de herramientas de comunicación Interna**

Posterior a la auditoría interna, se crea un plan de comunicación que emplee las herramientas adecuadas para motivar a los trabajadores a integrarse más con la cultura organizacional de la empresa. Para esto trabajamos bajo una metodología de piezas publicitarias que creen expectativa, informen y generen recordación.

- **Relaciones Públicas Internas (Campañas creativas y de socialización)**

Una vez creadas las herramientas adecuadas para integrar a toda la empresa y así generar un ambiente más amigable y productivo. Por medio de este servicio se busca crear campañas creativas que generen vínculos empleado/organización.

- **Talleres de motivación al personal**

Contamos con profesionales expertos en el área de motivación laboral. Ellos, junto con su experiencia y metodologías de trabajo dictarán charlas que generen grandes cambios en la actitud de sus colaboradores.

- **Evaluación de Resultados**

Este servicio muestra estadísticamente y por medio de evidencias, que todas las estrategias de comunicación interna han funcionado, o en su defecto cuáles son los puntos en los que se deben reforzar.

- **Responsabilidad Social Corporativa**

Para todas las empresas existe una creciente demanda de transparencia, ética y buen gobierno, y en los últimos tiempos de responsabilidad social. Debido a que el éxito de una cultura empresarial se mide por sus acciones, este servicio, te ayudará a generar estrategias de RSC que te permitan fortalecer vínculos con tus públicos de interés y la comunidad.

**Comunicación Externa:** Por medio de este servicio buscamos potencializar tu imagen con acciones. Implementar estrategias de Comunicaciones y posicionarte dentro de un mercado competitivo.

- **Creación y Diseño de imagen corporativo**

Creación de artes visuales (Logos, manuales de identidad, papelería, etc), para contribuir con la representación de una imagen atractiva, atrayente y moderna de tu empresa.

- **Asesoría de Imagen**

Para asegurar que la cabeza de una empresa proyecte una imagen positiva de si mismo y de la organización que maneja frente a los medios de comunicación y los distintos grupos de interés. Por medio de este servicio se busca brindar un asesoramiento a los altos mandos de una organización, potenciando sus cualidades y neutralizando sus punto débiles.

- **Vinculación con Medios de comunicación y social media**

Nos encargamos de fortalecer la imagen de nuestros clientes, posicionándolo satisfactoriamente dentro del canal de comunicación adecuado según su target, público objetivo y sus intereses comerciales. Este servicio busca principalmente, vincular a tu empresa con los medios de comunicación adecuados, partiendo de nuestra amplia y actualizada agenda de medios.

- **Asistencia Integral en Organización de Eventos**

Brindamos todo el respaldo necesario y una asistencia integral, cuidando todos los detalles, y asegurándonos de que tu evento se lleve a cabo con éxito.

- **Relaciones Públicas externas**

El objetivo de este servicio es fortalecer los vínculos que tu empresa debe tener con sus distintos público (stakeholders). Nos encargaremos de realizar acciones de



comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo. Se trata de escuchar, informar y persuadir a los públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismo en acciones presentes y futuras.

- **Monitoreo en Medios de Comunicación**

Realizamos el monitoreo de la información que usted y su empresa necesitan, permitiéndole tener una lectura de su imagen, competencia y sector. Esta información es recopilada de diferentes medios masivos y especializados (prensa, radio, televisión y medios electrónicos), con alcance local, regional, nacional e internacional

**Comunicación en Crisis:** Bajo nuestros principios de empatía y pro actividad, hemos implementado este servicio que te brindará la mejor asesoría en momentos de crisis y dificultad.

- **Análisis y asesoría**

Nuestra experiencia en el campo, nos permite brindarte un análisis de cómo se encuentra tu empresa a nivel general frente a la opinión pública. Además si su organización esta atravesando un momento de crisis, te guiaremos para que puedas sobrellevar la situación contrarrestando las circunstancias con estrategia comunicacionales que dejen la menor cantidad de secuelas.

- **Manual de Comunicación en crisis**

Este documento escrito se elabora en conjunto con la gerencia de una organización, y sirve como ruta clave para poder enfrentarse a situaciones problemáticas que

puedan atentar contra la estabilidad de una empresa. Este manual contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir en momento de crisis.

- **Evaluación de impacto interno / externo (on line y off line)**

Después de una investigación rigurosa, te entregamos un informe escrito con todos los resultados que tu crisis ha generado a nivel interno y externo.

- **Planes estratégicos pre, en, y post crisis.**

Generamos tácticas comunicacionales que prevean que atraveses un momento de crisis, te ayudamos a sostener tu estabilidad corporativa frente a un problema ineludible, y finalmente restablecemos tu imagen después de dicha dificultad.

- **Formación y capacitación de Portavoces**

Muchas veces las crisis de una empresa, son generados por las personas que lideran la misma. Este servicio te ayudará a formar y capacitar a los altos mandos para que puedan desarrollar sus habilidades comunicacionales frente a los medios de comunicación en momento de crisis y después de las mismas.

- **Campañas comunicacionales de gestión de Crisis**

Diseñamos su campaña de comunicación en momentos de crisis.

- **Restablecimiento de Reputación**

Este servicio garantiza que su imagen post crisis se regenere frente a la opinión pública, reposicionándose en el mercado y frente a la competencia.

## **9.7 Metodología de trabajo**

Para encontrar equilibrio personal tienes que despertar tus Chakras internos. Una vez despiertos, estos se encargarán de generar, transformar y distribuir tu energía, realizando una comunicación apropiada, según las diferentes necesidades de tu cuerpo.

¿Qué pensarías si nosotros podemos despertar los Chakras de tu empresa ?

### **1. Descubrimos tu lugar en el mundo**

(Análisis Interno y Definición de Objetivos)

### **2. Contagiamos a la gente que está alrededor**

(Motivación y Capacitación)

### **3. Potencializamos tus fortalezas en acciones**

(Implementación de estrategias comunicacionales)

### **4. Adaptamos tu imagen y te proyectamos**

(Posicionamiento en el mercado)

### **5. Medimos los resultados alcanzados**

(Feedback)

## **10. AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA “BLUE CARD”**

### **10.1 Pre diagnóstico**

#### **Historia**

No existe una historia oficial registrada acerca de la empresa. Sin embargo, Blue Card es una organización ecuatoriana que opera desde el 2013 con el respaldo de PLANET ASSIST. Una empresa Norteamericana domiciliada en el esta de la Florida, dedicada única y exclusivamente a la provisión de servicios de salud y asistencia en viajes.

#### **Misión**

Asegurar el bienestar de nuestros clientes, a través del desarrollo de soluciones integrales e innovadoras en servicios de salud, manteniendo altos niveles de calidad y eficiencia, en beneficio de nuestra gente, proveedores y sociedad.

#### **Visión**

Convertirnos en un referente en la industria de servicios de salud, que cumple y supera las exigencias de nuestros clientes, creando valor a largo plazo y mejorando su calidad de vida.

#### **Valores y Principios Empresariales**

La empresa se asegura de brindar a sus clientes, servicios fundamentados en los siguientes valores y principios empresariales

## Valores

- **Colaboración:** trabajamos con nuestros proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad y satisfacer las necesidades de los mismos.
- **Transparencia:** claridad en los procesos y en las acciones de los integrantes de la empresa.
- **Servicio:** cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todos los ámbitos de nuestra empresa.
- **Integridad:** respetamos y cumplimos nuestra normativa interna y todo lo que rodea la empresa.
- **Innovación:** generación continua de ideas y estrategias que contribuyan a la mejora de la empresa.

## Principios

- Solucionar los inconvenientes que se presenten a nuestros clientes, en el transcurso de su viaje, en forma inmediata, para maximizar los resultados.
- Buscar la satisfacción total del cliente y solventar los inconvenientes que se presenten de una manera ágil y oportuna.
- Blue Card tiene un compromiso frente a sus clientes basándose en sus principios empresariales y transparencia entre quienes intervienen en todas las actividades de la empresa.

## **Normas y Comportamientos Institucionales**

### **Aprobación y uso**

El manejo de la comunicación es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados y directivos que forman parte de la empresa.

El manejo de la información confidencial dentro y fuera de la empresa debe hacerse con total sigilo.

**Línea gráfica:** todo correo electrónico, comunicado o arte de carácter corporativo que se gestione, debe contener y mantener la línea gráfica de la compañía, es decir, fondo, tipo de letra, color de letra, uso adecuado del logo. Según se indica en el Manual de Marca.

**Información:** Toda información distribuida debe ser correcta y debidamente fundamentada, con el fin de evitar cualquier tipo de mal entendido e inconvenientes con nuestros clientes o proveedores.

**Información masiva:** Toda información interna o externa que se distribuya de forma masiva, es decir, que se envía a una cadena de contactos debe ser creada a través de piezas gráficas, con las especificaciones anteriormente mencionadas y tener previa autorización de Gerencia

**Solicitud de piezas gráficas:** Toda la información que necesite la realización de una pieza gráfica se manejará según lo establecido en la Política de Identidad Visual.

**Carteleras y avisos impresos:** El contenido, diseño y mantenimiento de las carteleras están manejados exclusivamente por el Departamento de Recursos Humanos, al igual que los avisos impresos colocados en las instalaciones de la empresa.

En el caso de tener un aviso importante que se desee publicar en la cartelera, se pedirá una autorización al Departamento de Talento Humano.

### **Tipos de comunicados**

**Correos electrónicos:** El correo deberá estar dirigido a una sola persona. Solamente si es requerido, se enviará el correo con copia a quienes deben conocer del particular. Se debe evitar el uso de cadenas innecesarias, pues esto retarda el trabajo de la persona que recibe la información y se puede prestar a malos entendidos. Los correos electrónicos deberán tener la firma electrónica correspondiente.

**Comunicados generales:** Dentro de esta categoría, se encuentran las noticias o información importante para conocimiento de toda la empresa.

**Cumpleaños / Aniversarios Personalizados:** Felicitación a la persona que cumple años de edad o cumple un año más en la empresa.

**Cumpleañeros del mes:** Recordatorios a los todos los colaboradores sobre quiénes cumplen años de edad o un año más en la empresa.

**Eventos:** Estos se refieren a comunicados sobre eventos realizados con cierta periodicidad como festejos de cumpleaños, aniversarios, entre otros.

**Fechas especiales:** Estos comunicados se utilizarán en fechas especiales como San Valentín, Día de la Mujer, del Trabajo, de la Madre, del Padre, Navidad, entre otros. En el caso de estos comunicados, el uso de plantillas no es obligatorio.

**Eventos especiales:** Se refieren a eventos fuera de lo particular como capacitaciones, reuniones de integración o festejos por fechas especiales. Igualmente, para estos comunicados no se será obligatorio el uso de una plantilla.

**Material publicitario:** Estos comunicados son para envío externo en el caso de promociones, concursos o campañas. Estos no se registrarán a una plantilla preestablecida y su diseño estará bajo la responsabilidad del Departamento de Marketing. Estos podrán enviarse o publicarse a través de email, de redes sociales o la página web.

### **Servicios**

- **Acceso a redes de Proveedores y obtención de descuentos:** Disponibilidad de los mejores proveedores de servicios de salud a través de sus redes de contrataciones directas. Acceso directo a las instituciones médicas más prestigiosas y reconocidas del mundo.
- **Administración de Reclamaciones:** Revisión y ajuste de facturas médicas. Informes de facturas médicas ajustadas. Auditoría a los proveedores de las redes. Procesamiento, adjudicaciones y sistemas para el manejo de reclamos.



- **Coordinaciones Médicas:** Acceso a redes mundiales, las cuales brindan el servicio de coordinación médica en cualquier parte del mundo.

### **Cultura Corporativa**

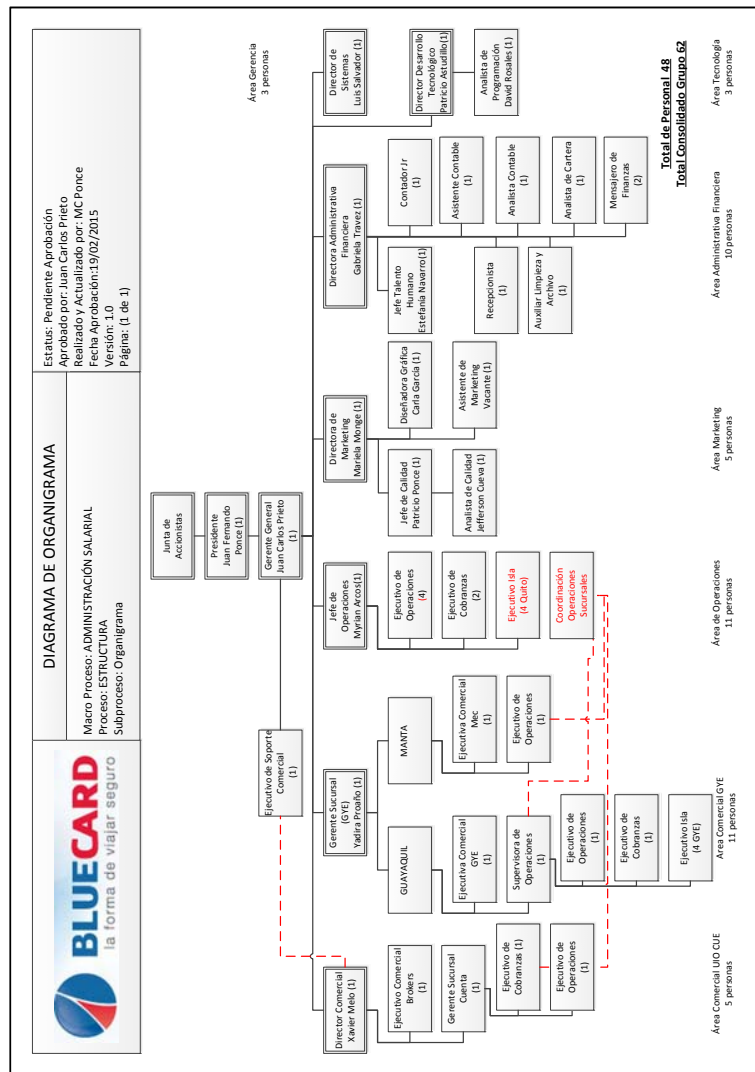
El principal objetivo de Blue Card es coordinar el acceso a servicios de salud de la más alta calidad a un costo razonable; y que dichos servicios se adapten a la cultura de su empresa y a las necesidades de sus clientes, asegurando el mayor grado de satisfacción en el momento oportuno. Por ello, sus redes a nivel mundial les permiten tener un conocimiento de los procedimientos más efectivos, en el momento de brindar un servicio de salud o una asistencia, obteniendo de esta manera una vasta experiencia aplicable a todos los casos. *“Mediante una simple llamada telefónica a través de nuestro call center, nuestros clientes pueden acceder a los servicios y beneficios que nosotros les ofrecemos”* (Monge, 2015).

La comunicación dentro y fuera de la empresa deberá estar basada en el respeto y la responsabilidad que cada persona tiene sobre sus expresiones. La comunicación oral debe ser clara y debe permitir tanto la retroalimentación como la construcción de una interacción asertiva. Se debe evitar los rumores, de tal manera que cuando alguna persona de la empresa tenga una inquietud o una duda se acerque a la(s) persona(s) involucrada(s) y se establezca una comunicación positiva. En el caso en que las personas en mención no puedan manejar la situación, podrán recurrir al mediador, que será la Jefatura de Talento Humano. No se podrá proporcionar información de carácter confidencial a clientes, proveedores, coordinadores, competencia, etc.

## Herramientas de Comunicación Interna

- Correo electrónico
- Reuniones
- Cartelera
- Llamadas telefónicas
- Intranet
- Redes sociales

## Organigrama



## **Identidad Visual**

Blue Card no cuenta con un Manual de Identidad correctamente estructurado. Sin embargo, se nos proporcionó un documento en Word en el que se establecían algunos criterios con respecto a la correcta e incorrecta utilización de su marca.

### **Uso de los elementos de la identidad corporativa**

El uso de todos los elementos de la identidad corporativa será de acuerdo a las especificaciones presentadas en el Manual de Marca

**Logotipo:** El uso del logotipo deberá ser tal y como está especificado en el Manual de Marca. Se respetarán sus dimensiones, colores, fondos permitidos y áreas de influencia en cualquier caso. Además, para usos alternativos del logotipo, se tomarán en cuenta solamente los usos permitidos en el Manual de Marca.

**Tipografía:** Uno de los elementos principales que componen la marca es la tipografía, que proviene de la fuente Helvética, cuyo diseño mantiene un estilo sencillo, por lo que se utilizarán solamente fuentes derivadas de esta.

**Colores Corporativos:** Los colores corporativos constituidos para la marca son azul, rojo, gris y blanco. Cada uno tiene una sola tonalidad específica permitida:

#### Formato CMYK:

Azul: c: 90 m: 55 y: 10 k: 0

Rojo: c: 0 m: 100 y: 80 k: 4

Gris: c: 0 m: 0 y: 0 k: 70

### Formato RGB

Azul: r: 0 g: 105 b: 164

Rojo: r: 220 g: 0 b: 46

Gris: r: 77 g: 77 b: 77

### Pantone

Azul: PANTONE 2945U

Rojo: PANTONE 186U

Gris: PANTONE COLL GRAY 11 U

**Aplicaciones:** El uso correcto del logo, la tipografía y los colores corporativos deberá respetarse en el material institucional, material administrativo, material publicitario y/o promocional y en formato digital. Para cada formato digital se utilizará las dimensiones adecuadas para facilitar la visibilidad de la información enviada o publicada. No se podrá utilizar un arte digital con las mismas dimensiones para diferentes medios web.

**Presentaciones Corporativas:** Para las presentaciones corporativas se utilizará el programa Power Point. Además se podrá utilizar otros programas como Prezi, para lo cual se debe solicitar la autorización a la Dirección de Marketing. Estas deberán conservar un tono de sencillez y sobriedad. Asimismo, serán concretas, directas por lo que no se permite el uso de animaciones.

**Creación y modificación de símbolo:** Las propuestas de creación y/o modificación a los diseños de los elementos básicos identificados en el Manual de Marca deben ser entregadas por escrito a la Gerencia General, revisadas y autorizadas por la Junta General de

Accionistas. Una vez autorizadas las creaciones y/o cambios serán incluidos en el Manual de Marca a manera de agregado en el mismo punto de cambio o modificación, es decir, que se sustituirá la pagina con el nuevo diseño y la anterior se incluirá en la parte posterior del Manual con una nota escrita que indique fecha y autor de cambio.

**Diseño de piezas gráficas:** Para el diseño de una pieza gráfica se deberá seguir el siguiente proceso:

- 1) **Solicitud:** Completar la respectiva solicitud con la información detallada.
- 2) **Presentación:** Enviar la solicitud con al menos dos semanas de anticipación al Departamento de Marketing, vía correo electrónico. Si el diseño pertenece a un determinado proyecto de Marketing, se deberá adjuntar dicha solicitud al momento de presentar el proyecto para aprobación.
- 3) **Aprobación y Elaboración:** El Departamento de Marketing, previa aprobación de Gerencia General, realizará o coordinará con un proveedor externo la realización del diseño solicitado. En caso que el diseño sea realizado por un proveedor externo, se realizará la cotización respectiva y se encargará de revisar que se cumpla con la línea gráfica establecida.
- 4) **Entrega:** Una vez terminado el diseño, este se enviará a Gerencia General y al solicitante para su revisión y aprobación. Los diseños pueden ser enviados a través de un correo electrónico o entregados de forma impresa, por lo que su aprobación podrá ser por medio de un correo electrónico o de una firma, respectivamente.

**NOTA: Blue Card no cuenta con un mapa de públicos, además de que no tienen un historial de campañas internas dentro de la empresa, es decir no se han realizado nunca.**

## **10.2 Objetivos Generales**

- Analizar de manera cuantitativa cuanto conocen los públicos internos sobre la identidad corporativa de Blue Card.
- Evaluar la eficacia y el tipo de información emitida a través de las herramientas de comunicación interna de la empresa.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores de Blue Card con respecto al manejo de la comunicación dentro de la organización, e identificar cuáles son sus principales motivadores para la mejora del desempeño laboral.

## **10.3 Objetivos Específicos**

A nivel de identidad:

- Comprobar si los empleados conocen la misión, visión, valores y principios empresariales de Blue Card
- Descubrir si los trabajadores identifican el correcto logotipo de la compañía.
- Evaluar cuanto conoce el cuerpo laboral acerca de los reglamentos y políticas de la organización

A nivel de Herramientas de Comunicación:

- Identificar cuáles son las herramientas internas de uso más frecuente
- Evaluar su eficacia
- Determinar qué tipo de información le interesaría recibir a los empleados

A nivel de Clima Laboral:

- Saber cómo se siente el cuerpo de trabajo en relación con el trato de sus jefes inmediatos hacia ellos.
- Conocer qué opinan acerca de las habilidades y competencias de sus jefes inmediatos
- Determinar si la comunicación funciona de manera horizontal o vertical dentro de Blue Card
- Conocer cuáles son los motivadores principales en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores
- Verificar si las ideas y propuestas de los empleados son escuchadas.
- Saber cómo describen los empleados el trabajado que realizan dentro de la organización

#### **10.4 Metodología de Investigación**

En función de cumplir con los objetivos anteriormente planteados, se realizó una auditoría de comunicación interna a Blue Card, en la cual se implementó el método cuantitativo (Encuesta) y el cualitativo (Entrevista y Observación). Por medio de estos métodos investigativos, se busca evaluar el nivel de conocimiento de los trabajadores con

respecto a la identidad corporativa de la compañía, las herramientas de comunicación interna, y así mismo evidenciar qué opinan del clima laboral de la misma.

**Encuesta:** Se repartió una encuesta conformada por 26 preguntas a los 62 empleados de los 6 departamentos de Blue Card. Se implementó este método cuantitativo para de esta manera obtener datos porcentuales, que a su vez nos permitan llegar a resultados y conclusiones exactas y rigurosas.

**Entrevista:** Se mantuvieron 2 entrevistas, la primera se llevó a cabo con Mariela Monge (Directora de Marketing) de la empresa. En este encuentro los temas a tratar fueron básicamente acerca de cómo iba a ser el proceso de auditoría, y cuáles eran los beneficios de la misma. Así mismo, por medio de esta entrevista, se nos proporcionaron datos acerca de las diferentes áreas de Blue Card, su identidad corporativa, herramientas de comunicación interna, etc. Lo que aportó se realizó un prediagnóstico, que más adelante nos permitió crear las preguntas pertinentes para la encuesta modelo.

La segunda entrevista la mantuvimos con Mariela Monge, Estefanía Navarro (Jefe talento humano) y Juan Carlos Prieto (Gerente General). En esta reunión se revisó la propuesta de encuesta, la misma que fue sujeta a algunos cambios y aprobación respectivamente. Finalmente se volvieron a mencionar los objetivos de la auditoría y se acordó que teníamos la autorización para enviar de manera virtual la encuesta a los miembros de Blue Card.

**Observación:** Finalmente, para reunir más información y respaldar a los dos métodos anteriores, hicimos uso del método cualitativo de observación. Así pues, en las dos ocasiones que visitamos la oficina de Blue Card, recorrimos las instalaciones e hicimos algunas anotaciones con respecto a lo que más nos llamó la atención, de cada uno de los departamentos que se encontraban ahí. Así mismo, visitamos la isla de ventas del



aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela, en la cual también pudimos encontrar muchos elementos que serían de gran ayuda para sacar interpretaciones que complementen los resultados cuantitativos.

### 10.5 Universo y Muestra

La matriz principal de Blue Card se encuentra en Quito, sin embargo a nivel nacional cuenta con 62 empleados, los cuales están distribuidos entre Quito, Guayaquil y Cuenca. De esta manera se establece que el universo del estudio está conformado por 62 personas, en la cual obtuvimos finalmente una muestra de 45 individuos de género masculino y femenino, dividido en las siguientes 6 áreas:

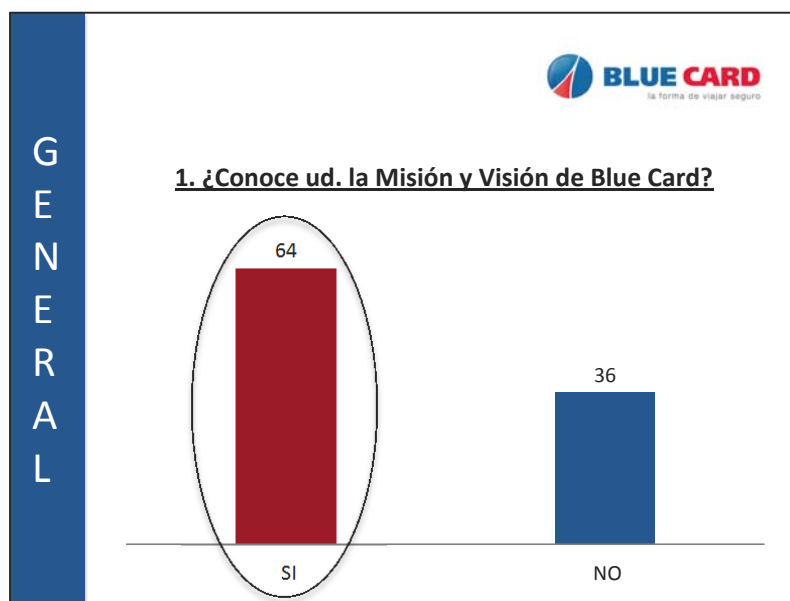
MUESTRAS PARA CADA CARGO						
	ÁREA COMERCIAL	ÁREA DE OPERACIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ÁREA DE MARKETING	ÁREA TECNOLÓGICA	PLANET ASSIST
UNIVERSO	16	11	10	5	3	15
MUESTRA	11	10	10	3	2	9

**Total Universo:** 62

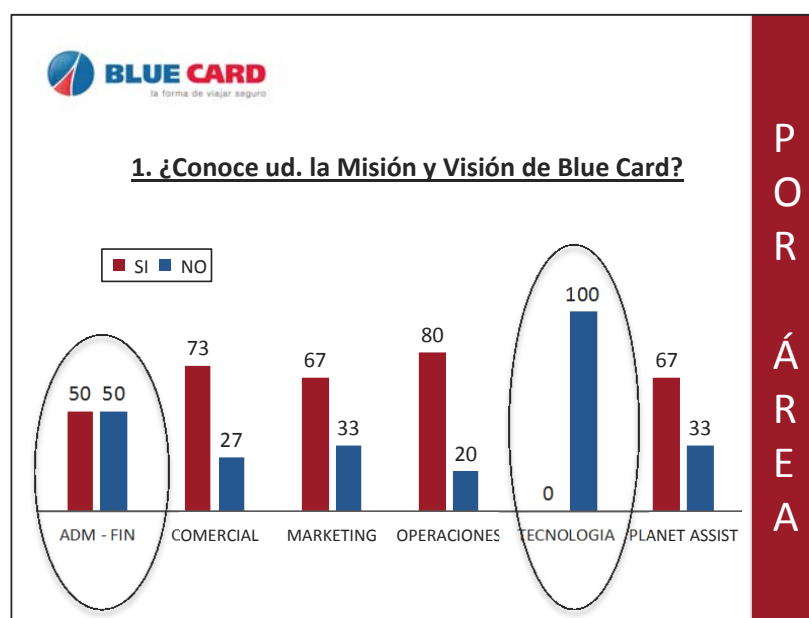
**Total Muestra:** 45

## 10.6 Análisis de Resultados

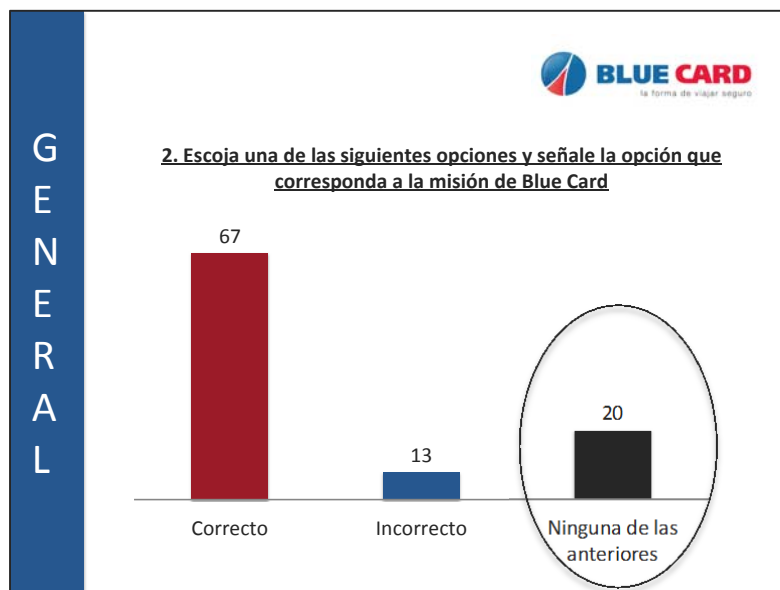
### 10.6.1 A nivel de Identidad



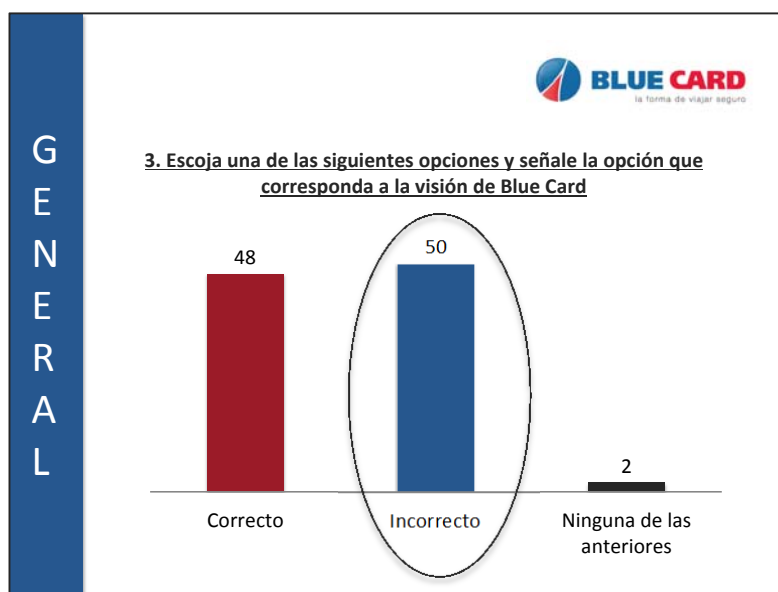
En cuanto a la misión, los resultados arrojaron que el (64%) del total de los trabajadores de Blue Card, SI conocen la misión de la empresa. Dejando a un (36%) para aquellos que no la conocen.



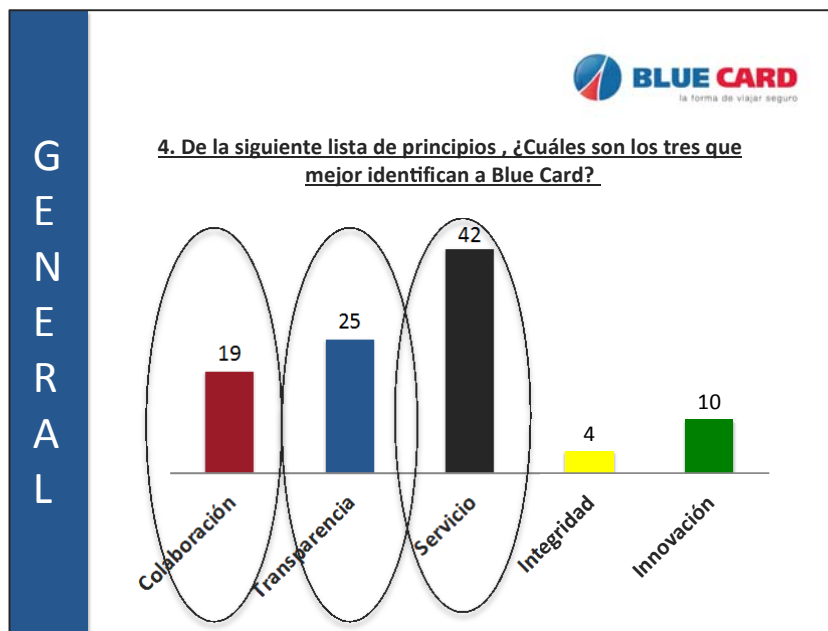
Así podemos ver en el análisis por área, que tanto el departamento Administrativo Financiero (50%) como el tecnológico (100%), con su porcentaje respectivamente, afirman no tener conocimiento de la misión de la compañía.



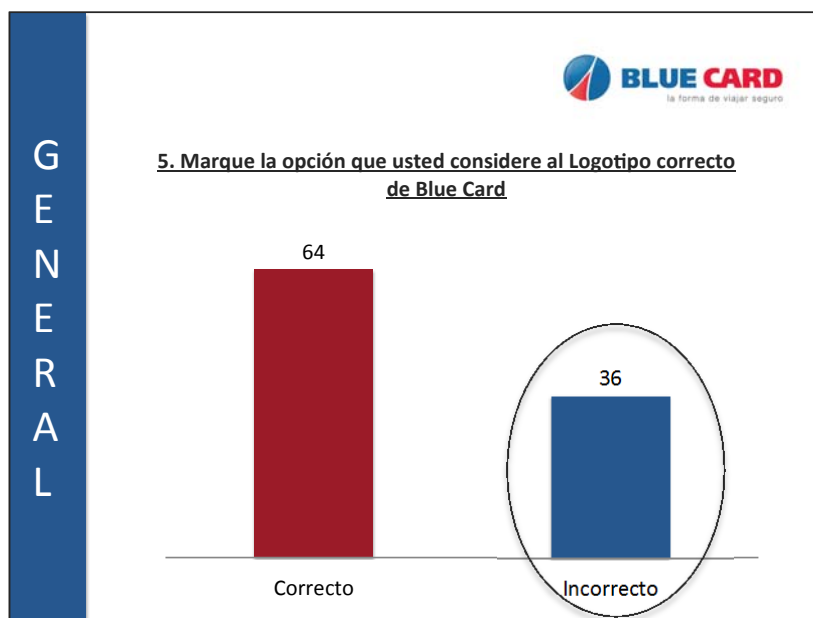
En este caso al solicitar que se señale el enunciado correcto para la misión de la empresa, podemos ver que a pesar de que más de la mitad (67%) de personas lograron identificar la misión de Blue Card, existe un (13%) de personas que se equivocó al elegir la correcta. Sin embargo el dato más representativo se evidencia con el (20%) de empleados, que incluso cree que ninguna de las alternativas es la acertada.



De la misma manera ocurre con la visión, en este caso con un dato mucho más alarmante, puesto que un (50%), es decir la mitad de todos los trabajadores de Blue Card, eligen la respuesta incorrecta en cuanto a la visión de la organización.

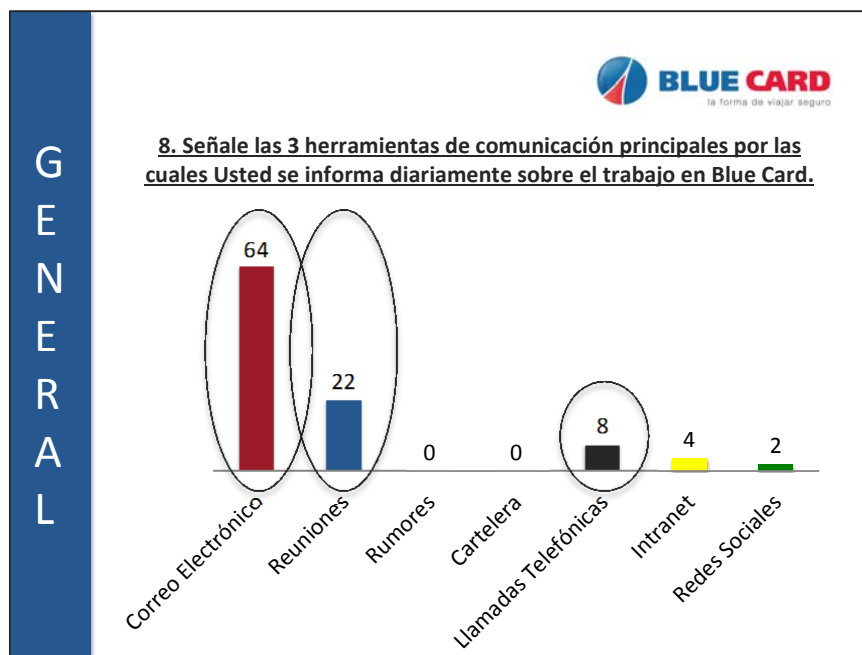


Entre los cinco principios institucionales de Blue Card, aquellos que evidenciaron los porcentajes más altos son: **Servicio** (42%), **Transparencia** (25%) y **Colaboración** (19%). Mientras que con los porcentajes más bajos, para los trabajadores la Integridad (4%) y la Innovación (10%), no son los principios más representativos de la empresa.

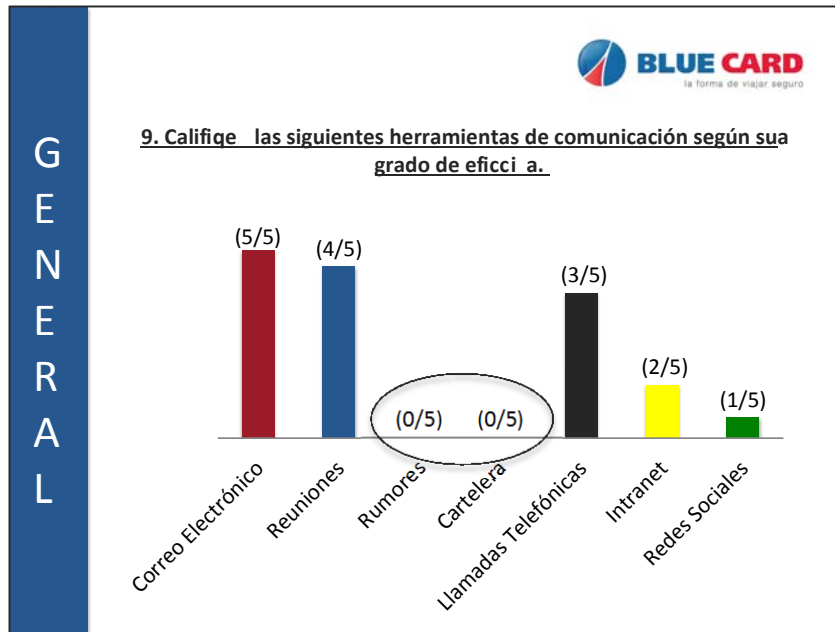


Según el resultado general de esta pregunta, el (64%) de los miembros de Blue Card logran identificar el logotipo correcto de la empresa. Sin embargo, con un (36%) existen aún algunas personas que lo confunden.

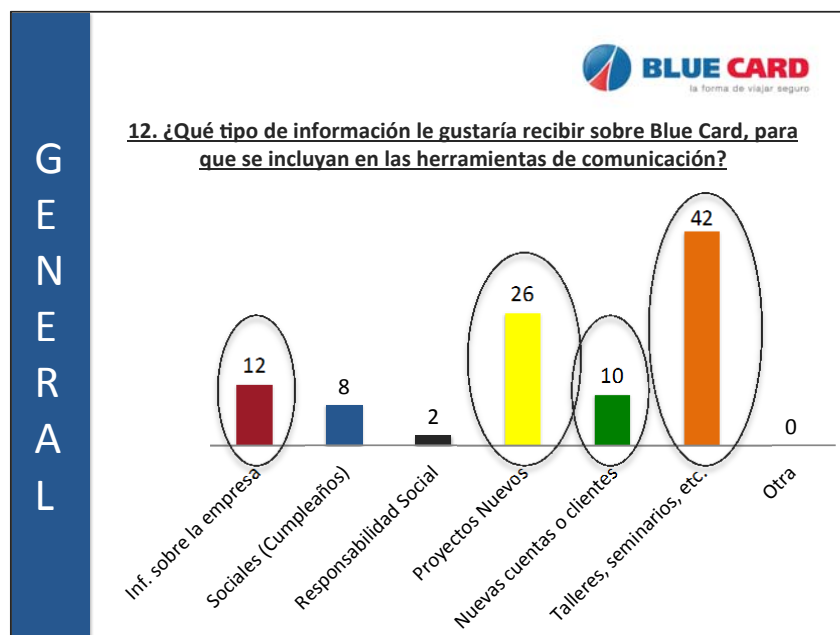
### 10.6.2 A nivel de Herramienta



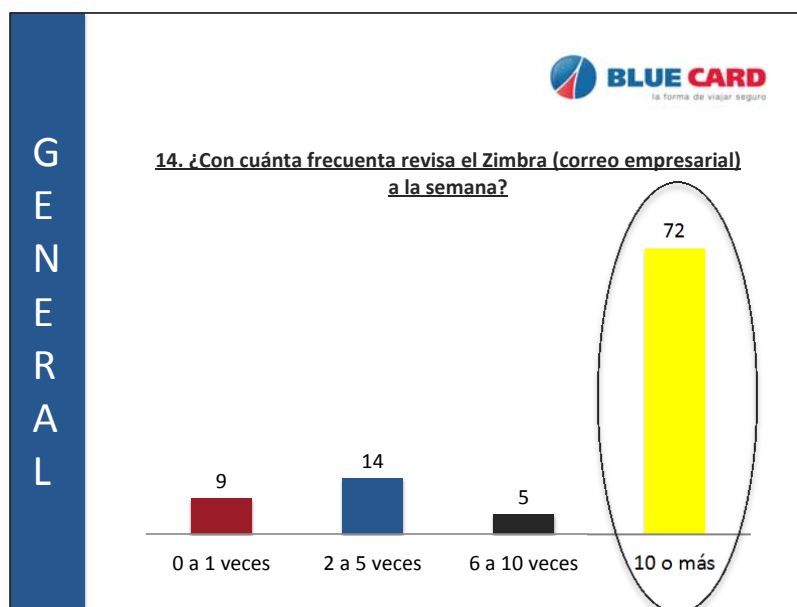
En cuanto a las herramientas de comunicación, se proporcionaron seis opciones a los empleados de la organización. Las tres herramientas que evidenciaron los porcentajes más altos, es decir por las cuales las personas se informan diariamente sobre temas del trabajo son: Correo Electrónico (64%), Reuniones (22%) y finalmente con un porcentaje menor, están las Llamadas telefónicas con el (8%).



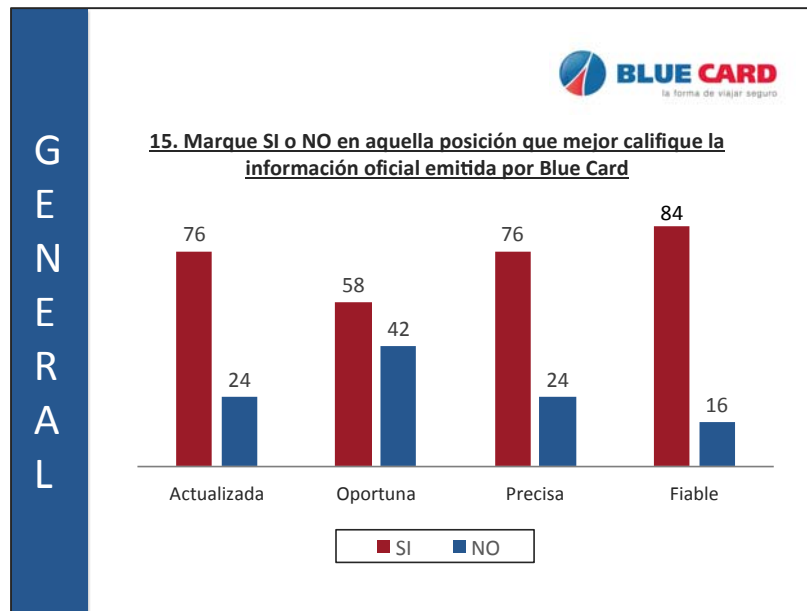
Entre las siguientes siete herramientas se puede evidenciar que el Correo Electrónico (5/5), las Reuniones (4/5), y las llamadas telefónicas (3/5) tienen las calificaciones mayores. Mientras que para los miembros de Blue Card, los Rumores y la Cartelera son prácticamente obsoletas, pues sostienen una calificación de (0/5).



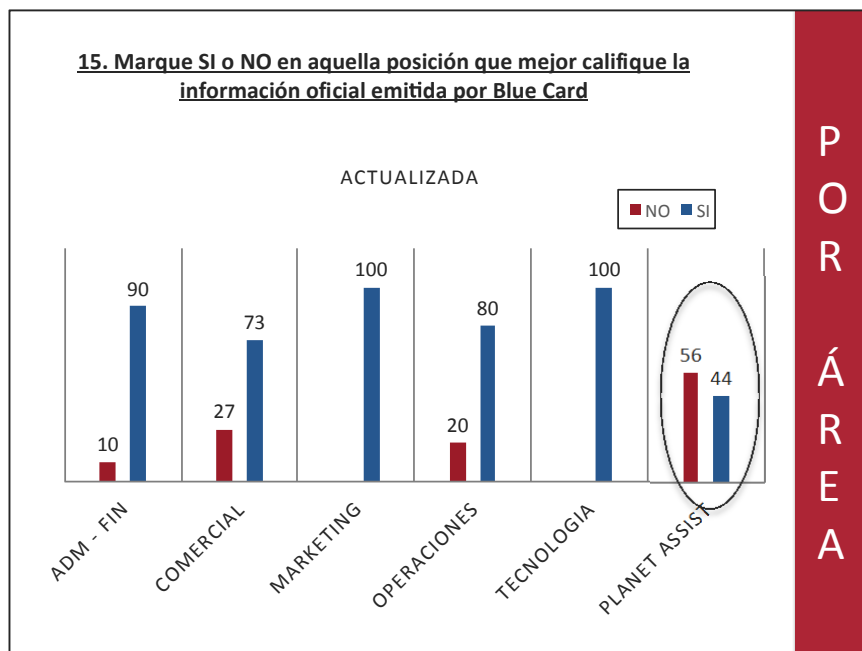
En cuanto a la información que le gustaría recibir a la mayoría de empleados de Blue Card, están los siguientes temas. En primer lugar, con el (42%) se encuentran Talleres, Seminarios, etc. Así mismo, con el (26%) las personas quisieran recibir información acerca de proyectos nuevos. Finalmente, con el (10%) y el (12%) los empleados desearían recibir nuevas cuentas y enterarse más acerca de temas relacionados a la empresa.



Al ser el correo empresarial, una de las herramientas de comunicación más importantes para la recepción de información. Podemos ver como así mismo, para los empleados con el (72%), es fundamental revisar el mismo incluso 10 veces o más a la semana. Pues este es la principal forma de enterarse de las novedades de la empresa o de sus distintas responsabilidades.



En el siguiente gráfico podemos ver que las respuestas con respecto a los distintos criterios de la información emitida por Blue Card, despliegan porcentajes altos y positivos.

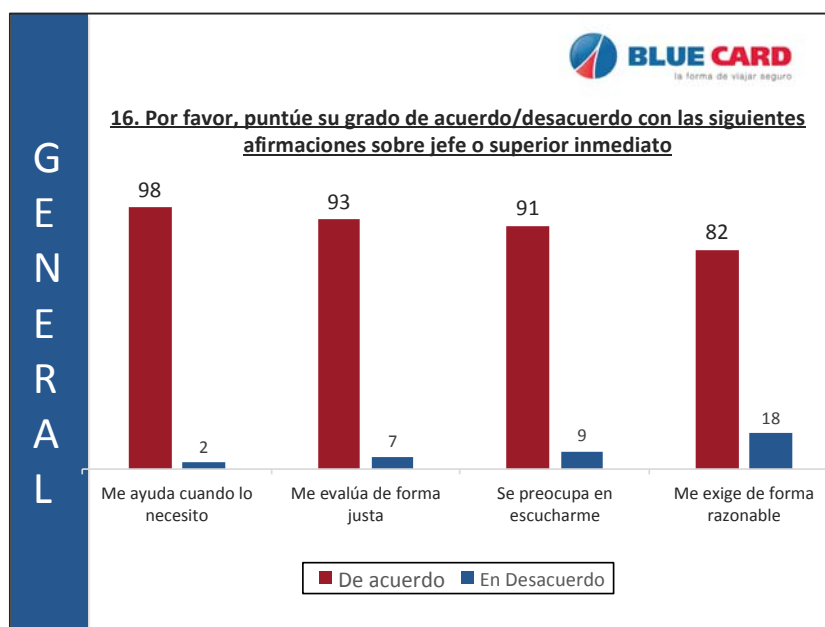


En el análisis de esta pregunta por área, podemos ver en general que todas las áreas con porcentajes altos, hablan bien de los distintos criterios de la información emitida por Blue Card. Sin embargo, podemos ver que Planet Assist en todos los aspectos tiene un

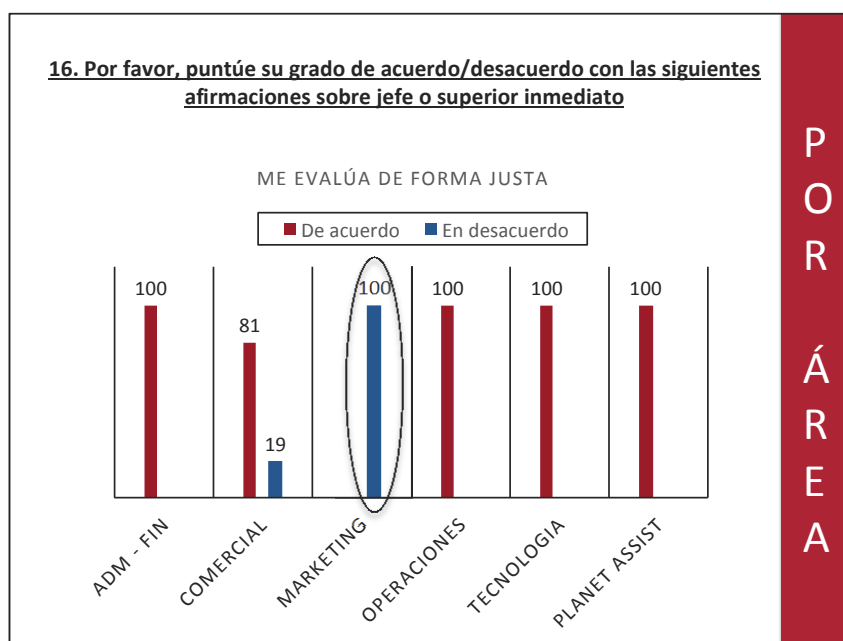
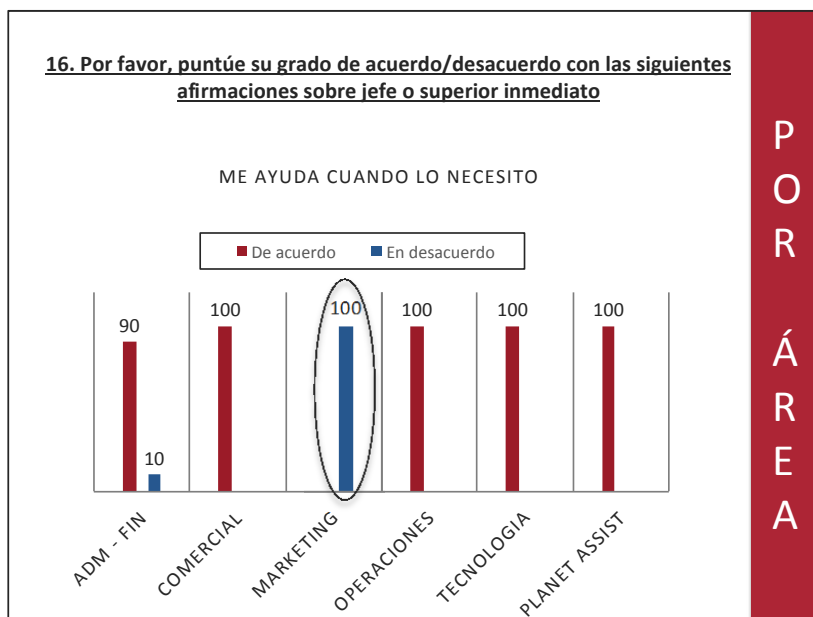


porcentaje bastante parejo con aquellos que están de acuerdo con los enunciados y aquellos que no. En este caso, con el (56%) no piensan que la información es actualizada.

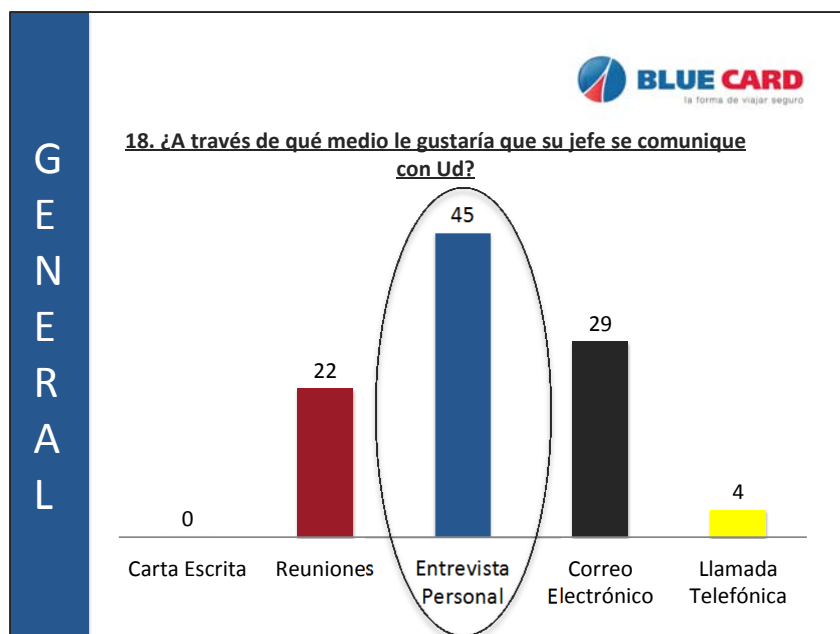
### 10.6.3 A nivel de Clima Laboral



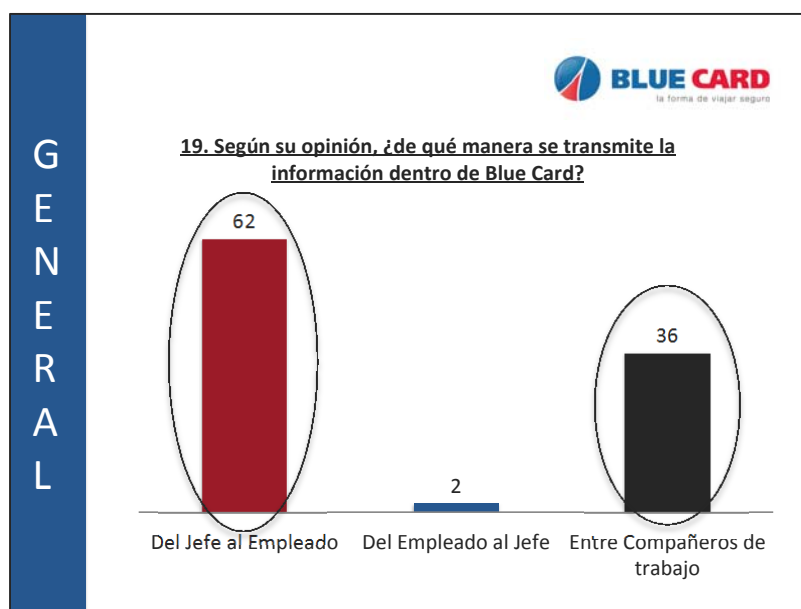
Los primeros resultados acerca del clima laboral hablan acerca de la calificación que los integrantes le dan a su jefe o superior inmediato en diferentes afirmaciones. En primera instancia, con un (98%) los empleados afirman que sus superiores sí les ayudan cuando lo necesitan. De igual forma con el (93%), los empleados corroboran que sus jefes los evalúan de forma justa. Por otro lado, con el (91%) las personas dicen que si se preocupan por escucharlos y con el menor porcentaje pero igual bastante alto, con un (82%) ellos sostienen que sus jefes inmediatos si les exigen pero de forma razonable.



En estos dos casos podemos ver como el área de Marketing en su totalidad (100%), a diferencia del resto de departamentos, NO está de acuerdo con que su jefe inmediato lo ayude cuando ellos no necesitan o lo evalué de forma justa. Con esto se evidencia que los criterios de esta area en particular distan de las demas areas quienes si estan de acuerdo con tal enunciado.

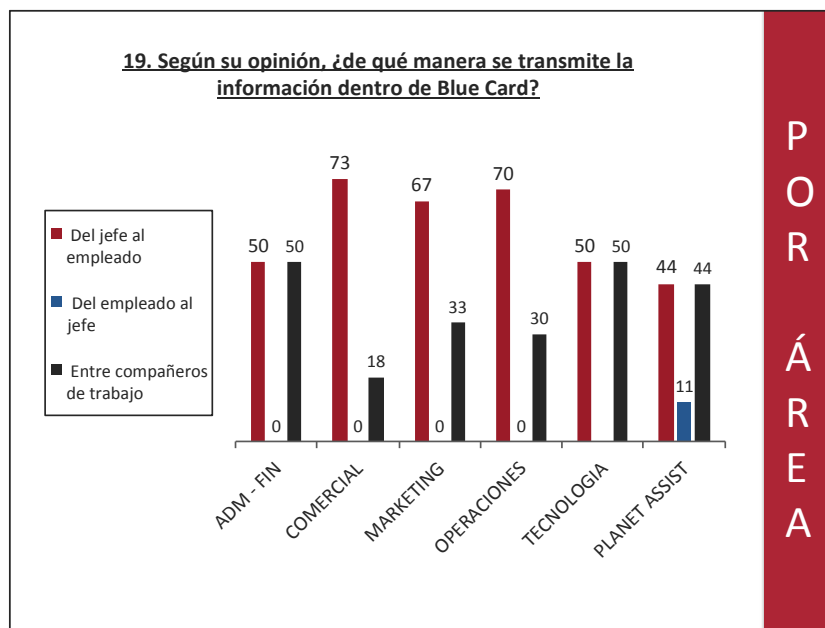


Cuando se les preguntó a los trabajadores de Blue Card, cuál era el medio por el cual preferían que sus jefes se comuniquen con ellos. Los resultados arrojaron con el (45%), que las entrevistas personales eran el mejor medio para entablar una mejor comunicación.

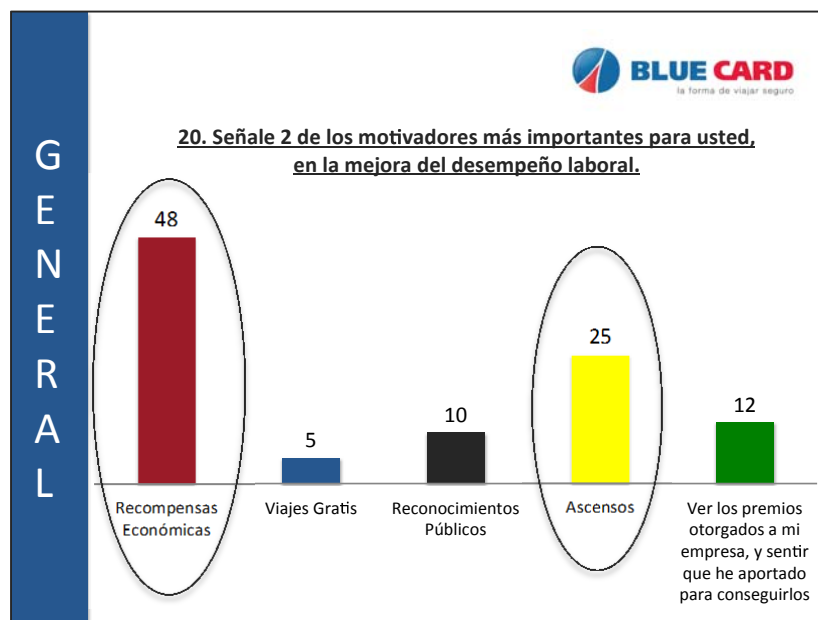


Con una mayoría del (62%), los resultados muestran que los integrantes de la compañía Blue Card, reconocen que la información que se transmite dentro de la empresa, se genera desde el Jefe al empleado, es decir, de forma vertical o descendente. Sin embargo, no se

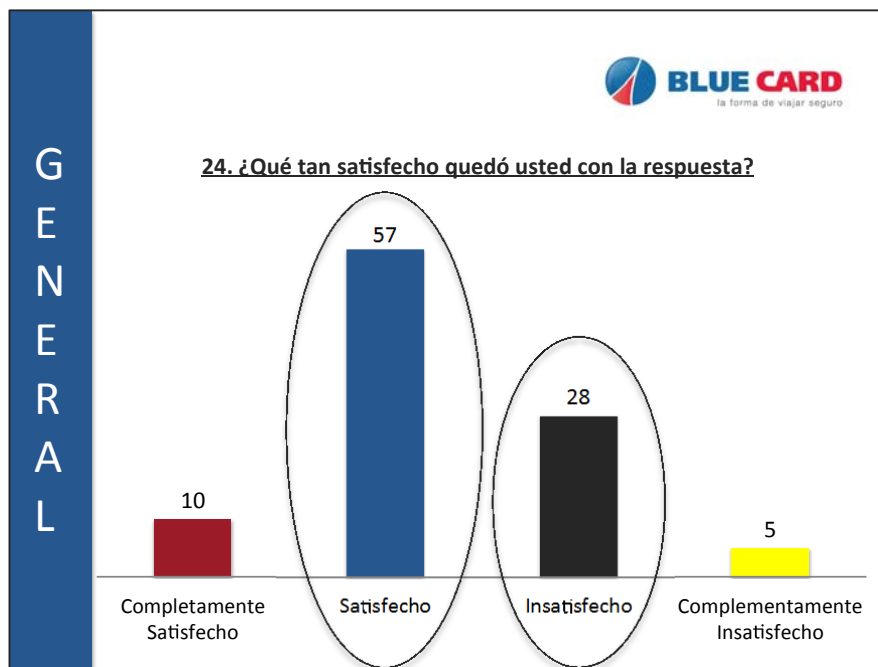
puede dejar a un lado el (36%) de opiniones, de aquellos que señalan que la información también es transmitida entre compañeros.



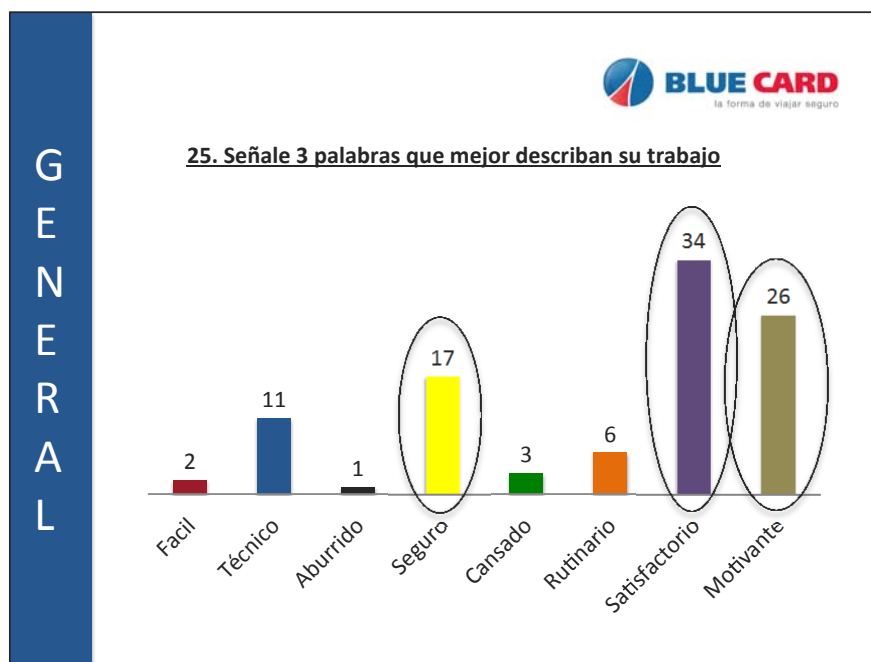
Sin embargo, cuando se analizó esta misma pregunta por área, se pudo notar que particularmente el área de Planet Assist, con un (11%) cree que la información es de forma ascendente, es decir desde el empleado al jefe. Y así mismo, con un 50% 50%, tanto el área Administrativa Financiera como Tecnología, no están seguros con respecto a esto.



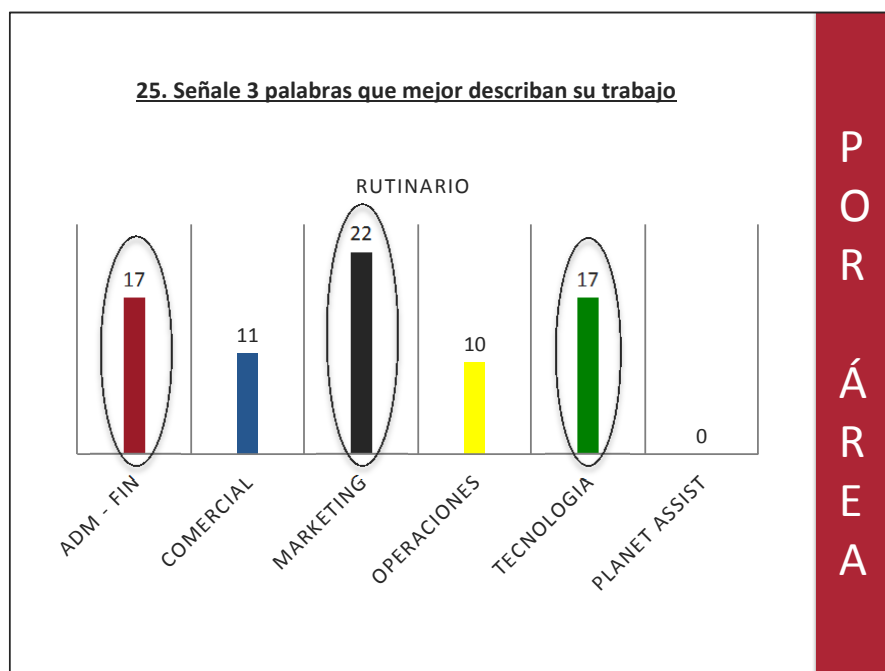
Para los miembros de Bue Card, los dos motivadores más importantes para la mejora del desempeño laboral son: **Recompensas económicas** con un porcentaje de (48%) y los **Ascensos** con el (25%).



Del (60%) de empleados que emitieron una sugerencia a la gerencia, se puede resaltar que dentro de los resultados generales. Un (57%) de las personas que las realizaron, obtuvieron una respuesta favorable que los dejó satisfechos. Sin embargo, un (28%) quedó insatisfecho.



Las tres palabras que mejor y mayormente describen el trabajo que realizan los miembros de la empresa Blue Card son: Satisfactorio (34%), (24%) Motivante (26%), y con un (17%) Seguro.



A pesar de que en los datos generales, los empleados han dado características positivas a la descripción de su trabajo. Se puede evidenciar en el análisis por área, que los departamentos: Administrativo Financiero (17%), Marketing (22%) y Tecnología (17%) perciben a su trabajo como rutinario.

## 10.7 Conclusiones

Para sintetizar con la auditoría de comunicación interna de Blue Card, es necesario al igual que en todo el proceso, dividir las conclusiones en tres secciones: Identidad, Herramientas y Clima laboral. A continuación se indicarán cuales son los puntos más relevantes que los resultados de la empresa arrojaron, y de esta manera se evidenciarán 4

problemas comunicacionales puntuales, que posteriormente se intentarán solucionar por medio de campañas internas.

#### Identidad:

- La identidad corporativa de Blue Card no se encuentra correctamente posicionada en la mente de los empleados de la organización. Puesto que al analizar las preguntas referentes a misión, visión y logotipo. Los resultados evidenciaron un alto porcentaje de confusión con respecto a estos criterios.

#### Herramientas:

- La encuesta se enfocó en determinar si los empleados se encontraban conformes con las herramientas de comunicación que se utilizan dentro de la empresa. Y de igual forma, la percepción que ellos tenían en cuanto al grado de satisfacción y eficacia de las mismas. Por lo cual se pudo concluir, según los resultados obtenidos que existen herramientas de comunicación interna como la cartelera y la intranet que prácticamente son obsoletas, es decir inútiles para la recepción de información de los trabajadores.

#### Clima Laboral:

- Después de observar el organigrama de Blue Card, y así mismo al analizar la variedad de datos que arrojó la pregunta con respecto a la forma en la que se transmite la información dentro de Blue Card. Se ha detectado que no están definidos los canales de comunicación dentro de la organización. Lo cual ha ocasionado que muchas veces la fuente de información sea entre compañeros, abriéndole paso al rumor.

Los motivadores más importantes para los empleados de Blue Card son las recompensas económicas y los ascensos. Lo que indica que los trabajadores se esfuerzan más, en función de beneficiarse de manera individual y no colectiva. En otras palabras, los miembros de Blue Card no han desarrollado un vínculo de pertenencia con la empresa, razón por la cual no les motiva ni enorgullece, el hecho de que la compañía crezca, debido a sus aportes dentro de ella.

## **11. CAMPAÑAS INTERNAS “BLUE CARD”**

### **11.1 Objetivos Generales**

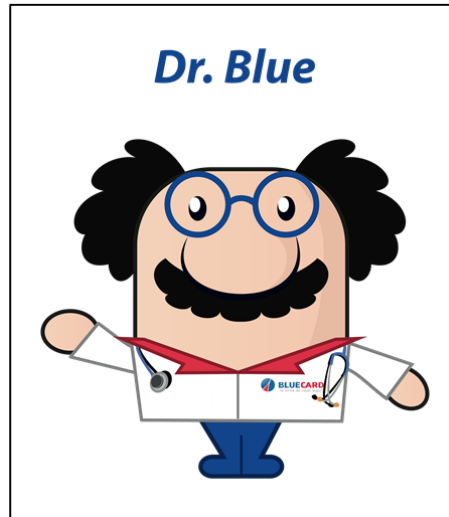
- Implantar en la mente de los empleados el canal de comunicación oficial por el cual se emite información confiable en la compañía, y generar un sistema de retroalimentación.
- Posicionar correctamente la identidad corporativa de Blue Card
- Implementar una herramienta de comunicación interna para la difusión de información relevante.
- Vincular a los colaboradores con los objetivos empresariales de Blue Card

### **11.2 Tema de la campaña**

El tema de la campaña se centra en un nuevo personaje llamado Dr. Blue, el mismo que busca formar lazos de confianza y comunicación, en función de crear una familia unificada dentro de Blue Card. Por otro lado, una vez que se incorpora al nuevo miembro de la empresa, las campañas comunicacionales que buscan resolver los problemas que se detectaron en la auditoría interna de la organización, girarán en torno a Dr. Blue, puesto



que su función consiste en ser el vocero y el intermediario oficial para enviar y recibir información relevante.



### 11.3 Campañas

#### 11.3.1 Campaña 1: “Acojamos al nuevo miembro de la familia Blue Card”

**Problema:** Los canales de comunicación dentro de la empresa no están correctamente definidos

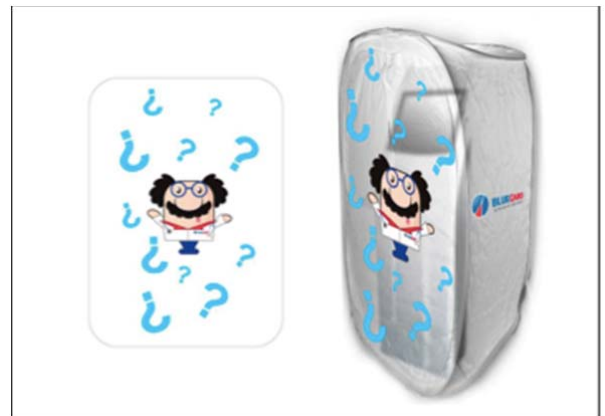
**Objetivo:** Crear y posicionar al 100%, en un periodo de 3 meses, un personaje dentro de la empresa. El mismo que será un vocero oficial que emita información confiable, y recepte quejas o sugerencias, a través de un buzón interactivo.

**Definición Campaña:** La implementación de Dr. Blue busca activar los canales ascendente y descendente, permitiendo que los empleados tengan voz dentro de la

empresa. Este personaje además será un intermediario para unir a los miembros de la organización, vincularlos con los objetivos institucionales, y los del resto de campañas.

<b>Fase: Expectativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
<p>Crear un personaje (Dr. Blue) que genere expectativa en los empleados. Para que este sea acogido, se familiarice y cree una relación de confianza mutua.</p>	<p>“Acojamos al nuevo miembro de la Familia Blue Card”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicar dummies de Dr. Blue en lugares donde los trabajadores frecuenten bastante. Ej: Impresora, escritorio.</li> <li>2. Se ubicará al personaje de Dr. Blue en tamaño real, en la entrada de las instalaciones, alado de la recepción.</li> <li>3. Ubicar el nuevo buzón interactivo en algún lugar visible, tapado con una tela.</li> </ol>





<b>Fase: Informativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
<p>Presentación oficial del nuevo miembro de la familia Blue Card. Informar cuál es su propósito dentro de la compañía.</p> <p>Además de introducir el buzón interactivo como nueva herramienta de comunicación interna. Por el cual se busca crear una comunicación por parte del empleado hacia el jefe. El buzón será una herramienta inmediata en la que los empleados pueden emitir sugerencias o quejas, las mismas que llegarán instantáneamente al jefe inmediato, el cual buscará notificar el problema y encontrar una solución óptima.</p>	<p>“Dr. Blue tiene un propósito”</p> <p>“Unámonos como familia y comuniquémonos apropiadamente para el bien común”</p> <p>“Tenemos un nuevo mecanismo de retroalimentación”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afiches de Dr. Blue enviado vía mail, presentándose y explicando cuáles son su funciones.</li> <li>2. Mail explicativo de uso del buzón.</li> <li>3. Implementación de Buzón Interactivo / Virtual</li> </ol>



<p>Dr. Blue y los empleados. Generar recordación a través de un elemento que se mantenga permanentemente a su alcance.</p>	<p>para nosotros y a nuestro alcance”</p>	<p>Dr. Blue. a cada uno de los trabajadores.</p> <p>2. Se enviará un correo electrónico de parte de Dr. Blue, agradeciéndole por la sugerencia o queja emitida.</p>
--	---	---



Outlook.com Enviar Insertar Guardar borrador Opciones Cancelar

**GRACIAS POR TU VALIOSO APORTE!!!** Borrador guardado a las 05:24 p.m.

**Estimada Carla,**

**Gracias por emitir tu sugerencia a través del buzón interactivo, tu feedback nos ayuda a ser cada día mejor.**

**Estaremos trabajando para hacer de Blue Card un lugar agradable para todos.**

**DR. BLUE**



### 11.3.2 Campaña 2: “Somos Blue Card”

**Problema:** La identidad corporativa de Blue Card no se encuentra correctamente posicionada en la mente de sus colaboradores. Así como también, los valores de la empresa deben ser reforzados para generar un vínculo de pertenencia, sobre todo el de integridad e innovación.

**Objetivo:** Posicionar en la mente de los empleados de Blue Card, en un periodo de 4 meses, la misión, visión y valores de la empresa en un 95%.

**Definición Campaña:** El posicionamiento de la identidad corporativa se realizará a través de material pop. Con el fin de que estos conceptos se recepten de manera clara y sólida en los colaboradores, y así mismo se vean reflejados en sus comportamientos, y en el alcance de la misión y visión.

<b>Fase:</b> Expectativa		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
<p>Generar inquietud acerca del conocimiento de la identidad corporativa de la compañía. Haciendo referencia a misión, visión y valores de Blue Card. Todo esto vinculando a Dr. Blue en cada una de las piezas.</p>	<p>“Conoces nuestra misión/visión/valores?”</p> <p>“Tú que valor quieres demostrar hoy?”</p> <p>“Sé la misión /visión de Blue Card”</p> <p>“Sé el ejemplo de Blue Card”</p>	<p>1. Se entregarán pines a todos los empleados de la compañía, los mismos que tendrán estas preguntas.</p> <p>2. Se pegarán Floorgraphics con las mismas preguntas, buscando captar el interés de los trabajadores acerca de estos temas</p>



<b>Fase: Informativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
<p>Informar la misión, la visión y los valores de Blue Card. A través de piezas visuales dentro de la empresa, y de manera virtual en los ordenadores de los empleados. Todo esto vinculando a Dr. Blue en cada una de las piezas.</p>	<p>“Dr. Blue te informa que la misión/visión/valores de Blue Card es.....”</p> <p>“Le mentirías a tu familia, sé integro en tu trabajo”</p> <p>“La mediocridad no es para ti, sé innovador en tu trabajo”</p> <p>“Dr. Blue te recuerda brindar un excelente servicio en el trabajo”</p>	<p>1. Roll up miniatura con la misión/visión y valores, ubicados en los escritorios.</p> <p>2. Adhesivos en baños y paredes de la oficina con las frases de los valores.</p>



**Dr. Blue te recuerda**

**NUESTRA MISIÓN**  
 Avanzar el bienestar de nuestros clientes, a través del desarrollo de soluciones integrales e innovadoras en servicios de salud, manteniendo altos niveles de calidad y eficiencia, en beneficio de nuestra gente, proveedores y sociedad.


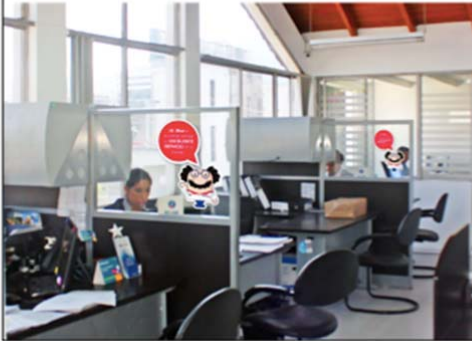
**NUESTRA VISIÓN**  
 Convertimos en un referente en la industria de servicios de salud, que cumple y supera las exigencias de nuestros clientes, creando valor a largo plazo y mejorando su calidad de vida.

**NUESTROS VALORES**  
 Colaboración, Transparencia, Innovación, Servicio, Integridad.






la forma de trabajar seguro

**Dr. Blue te recuerda brindar un EXCELENTE SERVICIO en el trabajo.**

**La medicación no es para ti. SE INNOVADOR en tu trabajo.**

**¿Le mentirías a tu familia...? SE INTEGRO en tu trabajo.**




Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Profundizar los elementos de la identidad corporativa de Blue Card. A través de la implementación de piezas que generen recordación visual.	Misión, Visión y Valores de Blue Card.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicar placas con la misión la visión y los valores de la empresa, en las instalaciones.</li> <li>2. Creación de gafetes que contengan nombre, cargo y en la parte posterior: misión, visión y valores.</li> <li>3. Fondos de pantalla donde Dr. Blue les recuerde permanentemente estos conceptos.</li> </ol>





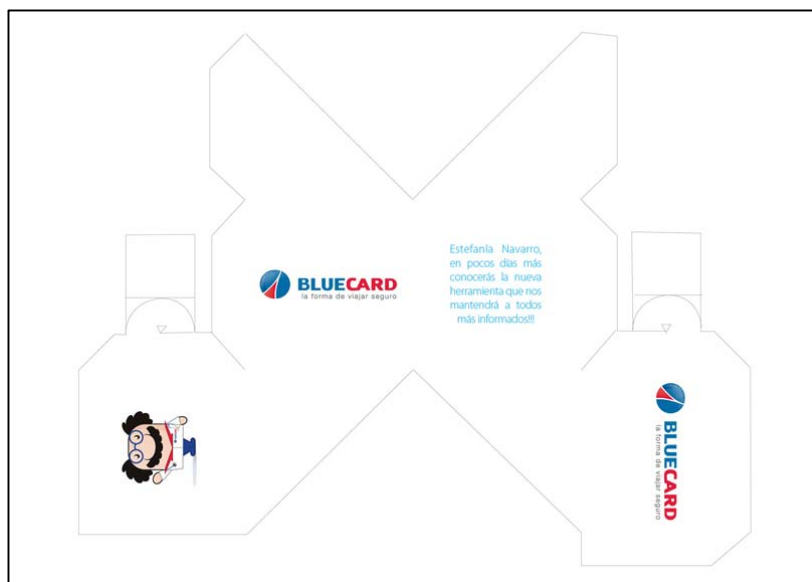
**11.3.3 Campaña 3:** “Con “Dr. Blue informa”, entérate, involúcrate y se parte de tu empresa”

**Problema:** Además del mail, no existe o no tiene acogida una herramienta integral que informe a todos dentro de la empresa acerca de temas relevantes.

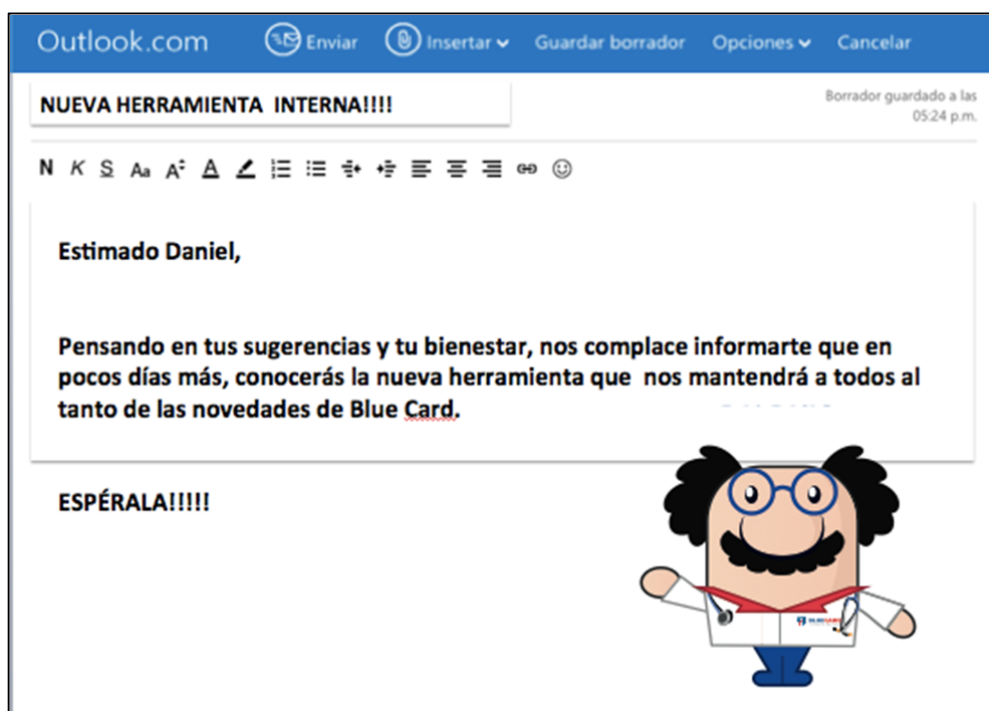
**Objetivo de la campaña:** Crear en un periodo de 3 meses, un boletín virtual que mantenga al 100% de colaboradores informados de las novedades de Blue Card y temas de interés.

**Definición Campaña:** A través de “Dr. Blue informa” los empleados conocerán en detalle los logros alcanzados por la compañía, los nuevos proyectos puestos en marcha, la biografía de sus compañeros, aportes de los distintos trabajadores, talleres por realizar, premios otorgados, agenda cultural entre otros.

<b>Fase:</b> Expectativa		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Generar expectativa de la llegada de una nueva herramienta de comunicación dentro de la empresa.	“En pocos días más conocerás la nueva herramienta que mantendrá a todos informados”	1. Entrega física por parte de Dr. Blue. de un cubo que cree expectativa por la llegada de una nueva herramienta  2. Envío vía mail de la llegada de una nueva herramienta de comunicación



Cubo Pop Up



Fase: Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
El boletín digital “Dr. Blue Informa” se enviará de manera trimestral, con el	“Con “Dr. Blue informa”, entérate, involúcrate y se parte de tu empresa”	1. El boletín digital será enviado cada 3 meses por mail a los colaboradores de

fin de informar a los empleados acerca de temas relevantes.		la organización.
---	--	------------------



Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Recordar el contenido del boletín anterior, y los nuevos temas a tratar en el siguiente. De esta forma se recapitula contenidos, y se crea interés.	<p>“Con Dr. Blue todos estamos informados”</p> <p>“No olvides de revisar el boletín de este mes”</p>	<p>1. Envió de mail una semana antes de la difusión del nuevo boletín, recordando lo tratado el ultimo mes, y una síntesis de lo que se encontrará en el próximo.</p>



#### 11. 3. 4 Campaña 4 : “Con Dr. Blue capacítate, intégrate y comprométete ”

**Problema:** Los miembros de Blue Card no han desarrollado un vinculo de pertenencia con la empresa. Sus mayores motivantes son las recompensas económicas, y en menor porcentaje las metas cumplidas por la organización.

**Objetivo:** Implementar en un periodo de 6 meses, una escuela de coaching para medios y altos mandos, con el fin de potenciar en un 95% las habilidades comunicacionales y de motivación al personal.

Implementar un programa anual de “Team Building” para integrar al personal, además de vincularlos en un 95% con los objetivos empresariales.

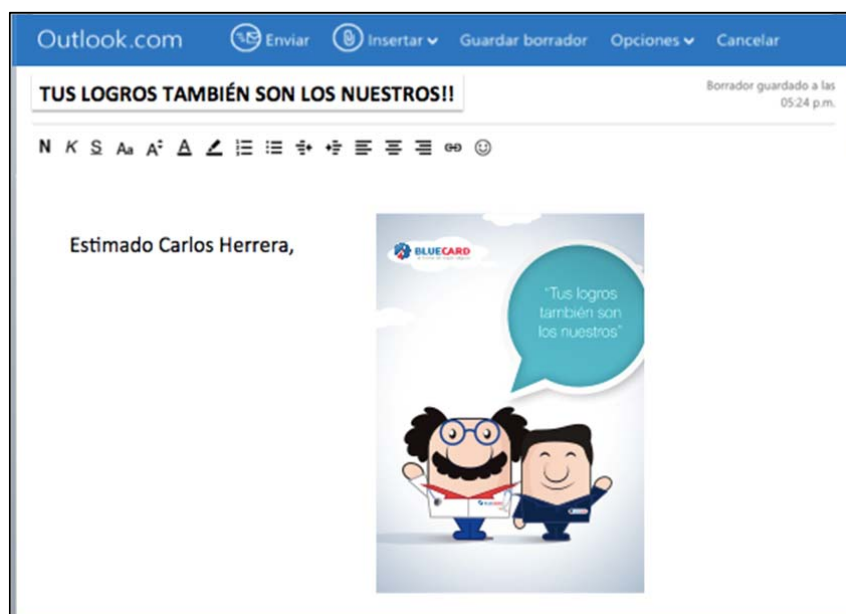
**Definición Campaña:** A través de la escuela de coaching que contará con un módulo mensual, los altos mandos adquirirán conocimientos comunicacionales para gestionar de mejor manera a su grupo de trabajo. Así mismo, por medio del programa de “Team Building” se busca formar equipos integrados, motivados hacia un objetivo común y productivos (un equipo de alto rendimiento).

Fase: Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar expectativa con relación a los nuevos logros por alcanzar.	“Has conquistado muchas cimas, ahora es momento de alcanzar muchas más”	1. Envío de afiche a medios y altos mandos vía mail.
Generar expectativa en los mandos bajos acerca del valor que tiene su trabajo para el éxito de la empresa.	“Tus logros también son los nuestros”	2. Afiche enviado a mandos bajos vía mail.



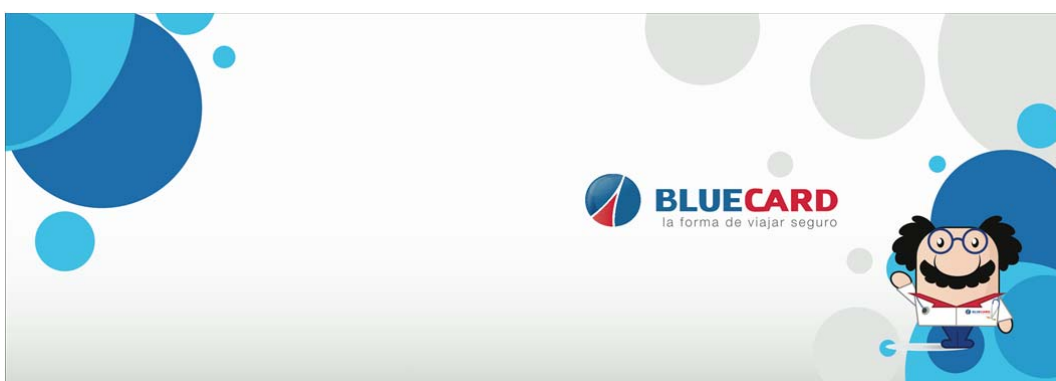






Fase: Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Invitar a medios y altos mandos a ser parte de la escuela de coaching. Llamar su atención a través de los módulos que se tratarán.</p> <p>Invitar al personal ejecutivo y operativo a participar en el Team Building. Llamar su atención a través de los temas y las actividades vivenciales que se llevarán a cabo.</p>	<p>“Estimada Mariela Monge, has conquistado muchas cimas, ahora es momento de alcanzar muchas más.</p> <p>Te invitamos a ser parte de la escuela de coaching que se realizará el Jueves 8 de Octubre 2015.</p> <p>Los siguientes serán los módulos a tratar en un periodo de 6 meses ....”</p> <p>“Estimada Gabriela Pérez, gracias por hacer de tus logros también los nuestros. Te invitamos a ser parte del programa de</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de invitación física a todos los medios y altos mandos de Blue Card.</li> <li>2. Envío de invitación física a todos los bajos mandos de Blue Card.</li> <li>3. Graduación y entrega de diplomas escuela de coaching</li> </ol>

	<p>Team Building que se llevará a cabo el día Sábado 14 de Noviembre 2015.</p> <p>Las siguientes serán las actividades que se realizarán....”</p>	
--	---	--



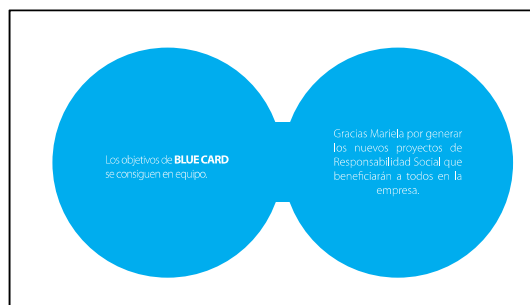
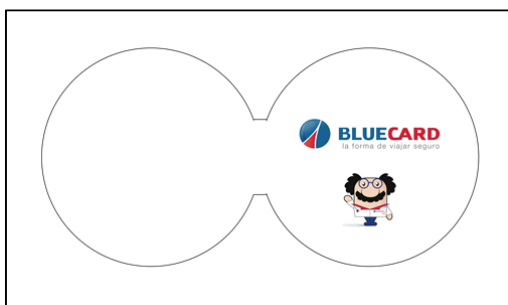
Estimada Gabriela Pérez, gracias por hacer de tus logros también los nuestros. Te invitamos a ser parte del Team Building que se llevará a cabo el día Sábado 14 de Noviembre 2015.

**Las siguientes serán las actividades que se llevarán a cabo:**

- "Romper el Hielo":** Se basa en la conversación para aumentar el conocimiento mutuo entre los colaboradores de la empresa.
- "Resolución de problemas":** Son actividades pensadas para incidir en los mecanismos de pensamiento estratégico y la búsqueda colectiva de soluciones.
- "Construir confianza":** Son actividades donde el propio proceso requiere depositar confianza en otro miembro del equipo.
- "Simulacros":** Son actividades complejas que requieren un alto grado de coordinación, para alcanzar objetivos en común.
- "Metas conjuntas":** Cuando coges a un grupo de personas, les planteas un reto y juntos consiguen superarlo eso une a las personas.

<b>Fase: Recordación</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Generar recordación a través de una foto en equipo, tanto de la escuela	"Los objetivos de Blue Card se consiguen en equipo"	1. Se enmarcará la foto tomada en equipo y se colgará en algún lugar

<p>de coaching como del Team Building.</p> <p>Reconocer el aporte de cada colaborador para el cumplimiento de metas comunes.</p>	<p>“Gracias Mariela por generar los nuevos proyectos de Responsabilidad Social que beneficiarán a todos en la empresa”</p>	<p>visible de la organización. Y se publicará en la página web.</p> <p>2. Entrega de dípticos personalizados a cada colaborador por su valiosa aportación</p>
--	--	---



### 11.4 Cronograma

CAMPAÑA	DESDE	HASTA	DURACIÓN
<b>“Acojamos al nuevo miembro de la familia Blue Card”</b>	<b>11/01/2016</b>	<b>31/03/2016</b>	<b>3 meses</b>
• Expectativa	11/01/2016	15/01/2016	1 semana
• Informativa	18/01/2016	18/03/2016	9 semanas
• Recordación	21/03/2016	31/03/2016	2 semanas
<b>“Somos Blue Card”</b>	<b>04/04/2016</b>	<b>29/07/2016</b>	<b>4 meses</b>
• Expectativa	04/04/2016	29/04/2016	4 semanas
• Informativa	02/05/2015	24/06/2015	8 semanas
• Recordación	27/06/2015	29/07/2016	4 semanas
<b>“Dr. Blue informa”</b>	<b>05/09/2016</b>	<b>25/11/2016</b>	<b>3 meses</b>
• Expectativa	05/09/2016	16/09/2016	2 semanas
• Informativa	19/09/2016	18/11/2016	9 semanas
• Recordación	21/11/2016	25/11/2016	1 semana
<b>“Con Dr. Blue capacítate, intégrate y comprométete ”</b>	<b>04/07/2016</b>	<b>16/12/2016</b>	<b>6 meses</b>
• Expectativa	04/07/2016	08/07/2016	1 semana
• Informativa	11/07/2015	02/12/2016	21 semanas
• Recordación	05/12/2016	05/12/2016	2 semanas

### 11. 5 Presupuesto

<b>PRIMERA CAMPAÑA</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Material Gráfico (Pop Up )	11	1,50\$	16,50\$
Personaje tamaño real	1	30,00\$	30,00\$
Catering Coctel		450,00\$	450,00\$
Llaveros	60	0,80\$	48,00\$
Buzón Interactivo	1	500,00\$	500, 00\$
<b>Total</b>			1044,50\$
<b>SEGUNDA CAMPAÑA</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Pines	60	0,50\$	30,00\$
Floor Graphics (2 por cada A1)	6	20,00\$	60,00\$
Banners pequeños	15	8,75\$	131,25\$
Adhesivos baños y oficina	10	1,80\$	18,00\$
Placas	4	60,00\$	240,00\$
Gafetes	60	2,50\$	150,00\$
<b>Total</b>			629,25\$
<b>TERCERA CAMPAÑA</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Cubo de papel (4 por cada A3)	60	1,50\$	22,50\$
<b>Total</b>			22,50\$

<b>CUARTA CAMPAÑA</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Afiches	2	1,50\$	3,00\$
Talleres de Coaching Empresarial		1.200,00\$	1.200,00\$
Invitaciones (2 por cada A4)	60	1,25\$	37,50\$
Catering ceremonia graduación		450,00\$	450,00\$
Diplomas	10	5,30\$	53,00\$
Foto enmarcada de personal	1	25,00\$	25,00\$
Dípticos de agradecimiento (en A4)	50	1,25\$	62,50\$
<b>Total</b>			1.831,00\$
<b>GASTOS ADICIONALES</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Honorarios Diseñador		1,000\$	1000,00\$
<b>Total</b>			1000,00\$
<b>TOTAL CAMPAÑAS: 4.527,25\$</b>			

## 12. CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL “BLUE CARD”

### 12.1 Mapa de Públicos Externos

PÚBLICO	SUB PÚBLICO	RELACIÓN
Medios de Comunicación	Prensa Radio Revistas Redes Sociales Web	Influyen en la opinión pública transmitiendo la gestión de la empresa y su percepción ante el público.
Comunidad	Comunidad de Iñaquito  Fundación sin fines de lucro (ASONIC)	Permiten a la empresa brindar apoyo en su área de asentamiento
Cliente Potencial Transitorio	Isla Tababela	Mantiene una relación directa con compradores potenciales de productos de la compañía.  Además de hacer conocer la marca y generar recordación para compras a través de cualquiera canal de distribución.
Distribuidores	Agencia de Viajes Brokers Escuelas de Intercambios Cámaras de Comercio Aerolíneas Vendedores Freelance Ferias Estudiantiles Embajadas	Canales que representan el mayor porcentaje de volumen de ventas para la empresa.  Proveen información y generan publicidad de la empresa en sí y de los productos que ofrecen.



Auspicios Deportivos	Deportistas de aventura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trail-running</li> <li>• Ciclismo de Aventura</li> <li>• Escalada deportiva</li> </ul>	Generan posicionamiento de marca a través de la trayectoria de deportistas destacados en su área de especialidad.  Deporte como medio para potenciar la marca Blue Card, generando publicidad y un enfoque de responsabilidad social relacionado a la salud y al deporte.
----------------------	--	---

## 12.2 Metodología de investigación

Para realizar las campañas globales de la empresa de servicios de salud y asistencia en viajes Blue Card, se realizó una investigación basada en métodos cualitativos. Los mismo que fueron fundamentados a través de observaciones dentro de las instalaciones de la empresa y en el aeropuerto de Tababela donde se encuentra una de sus islas. Por otro lado, se realizó una entrevista con la directora de Marketing (Mariela Monge), la Jefa de Talento Humano (Estefanía Navarro) y con (Gabriela Jimbo), ejecutiva Comercial. Las mismas que ayudaron a definir los públicos externos que la empresa busca reforzar o potenciar su relación. Además de topar puntos relevantes de cada uno de estos públicos, que así mismo fueron de ayuda para la realización de las campañas.

## 12.3 Objetivo General

Desarrollar estrategias de comunicación global que fortalezcan los vínculos y favorezcan la comunicación entre la organización y sus distintos públicos externos.

## 12.4 Concepto de Campaña

### “VIVE LA SALUD Y EL DEPORTE CON BLUE CARD”

Debido a que Blue Card es una empresa que brinda servicios de Salud, en los últimos años una de sus estrategias de Marketing para posicionar su marca y crear mayor visibilidad ha sido adentrarse en el mundo del deporte como un estilo de vida para mejorar la salud de las personas. Así como también, representa una táctica audaz para proyectarse como una empresa responsable en cuanto a su línea de mercado, la salud. Es por esto que se ha utilizado este concepto para englobar las cinco campañas externas que se detallarán más adelante.



## 14.5 Campañas

### 14.5.1 Campaña 1: “Deporte es Salud”

**Público:** Medios de Comunicación

**Objetivo:** Entablar una relación positiva y una buena opinión pública de las labores que realiza la empresa, para ser el referente principal en algún tema de interés público.

Fase: Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Impartir un curso informativos para explicar a los medios de comunicación la importancia de incorporar el deporte como un estilo de vida, y así mejorar su salud.</p> <p>Además de promover la actividad física para la prevención de enfermedades de toda índole. De esta manera Blue Card busca posicionarse como referente de opinión en temas de Salud relacionados al deporte.</p>	<p>“Deporte es Salud”</p> <p>“30 minutos es mejor que nada, sabías que caminar todos los días mejora tu estado físico en un 45%”</p> <p>“VIVE LA SALUD Y EL DEPORTE CON BLUE CARD”</p>	<p>1. Hacer entrega de un “Toma Todo” con el logo de las campañas, y una nota que los motive a hacer deporte, a cada una de las personas invitadas de los medios de comunicación seleccionados, relacionados al deporte y a la salud.</p>



Fase: Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Invitar a los medios de comunicación al taller de Deporte es Salud, impartido por Blue Card. Llamar su atención a través de los temas que se tratarán.</p>	<p>“Estimados Señores Radio La Red. Queremos ser un referente en servicios de salud para prevenir enfermedades a través del deporte. Por lo que Blue Card te invita a reflexionar y formar parte del curso informativo “Deporte es Salud”, una iniciativa creada exclusivamente para medios de comunicación el día 05 de Marzo de 2016 en el centro médico Axis”</p> <p>“Los siguientes serán los temas a tratar.....”</p>	<p>1. Envío de invitación física a medios de comunicación, en el cual se detalle el cronograma y los temas a tratar.</p> <p>2. Realización de taller acerca de salud y deporte.</p>



Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Generar recordación en los medios de comunicación, con respecto al taller informativo que asistieron, obsequiando un consulta con un experto en deporte y nutrición. Lo que así mismo les recordará que Blue Card no solo es un referente en un tema de esta índole, sino que los motivó a seguir con un estilo de vida activo y saludable.</p>	<p>“Blue Card premia la preocupación por el cuidado de tu salud”</p> <p>“Te agradecemos por haber asistido al Taller “Deporte es Salud”. Como incentivo para que continúes un estilo de vida activo, te obsequiamos una consulta gratuita con un experto en deporte y nutrición”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se enviará dísticos personalizados a cada uno de los que asistieron a la charla. Los mismos que indicarán que Blue Card les obsequia una consulta gratuita con un experto en deporte y nutrición.</li> <li>2. Se difundirá en la página de Facebook de Blue Card, las fotos del curso.</li> </ol>





### 12.5.2 Campaña 2: “Con Blue Card tu viaje nunca te cogerá desprevenido”

**Público:** Cliente Potencial Transitorio

**Problema:** Las Isla de Blue Card ubicada en el aeropuerto de Tababela no tiene visibilidad para potenciales clientes, así como tampoco representa un inversión rentable para la empresa.

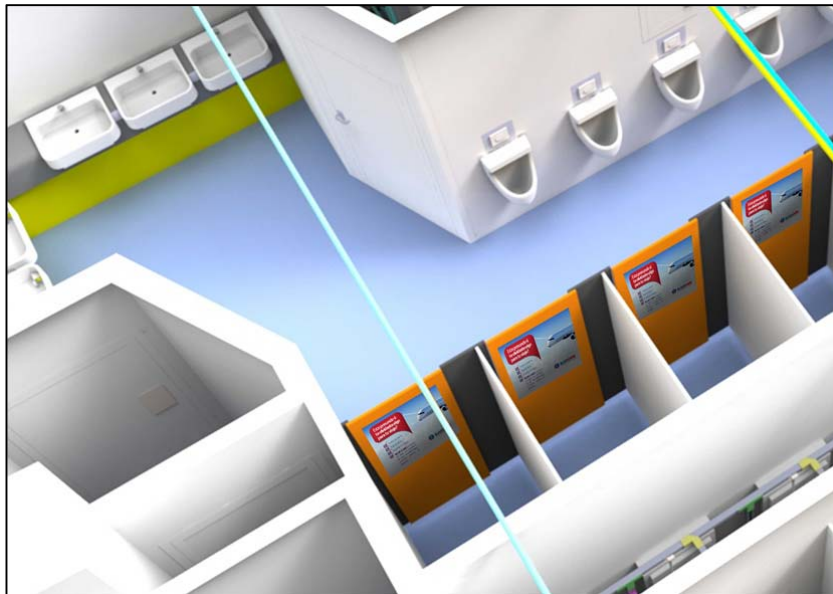
**Objetivo:** Con un 75% posicionar y generar mayor reconocimiento de la marca Blue Card en los clientes potenciales transitorios del aeropuerto Tababela en Quito, en un periodo de 1 año.

Fase: Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar inquietud de la marca, además de la necesidad de un seguro para cobertura de toda índole en caso de viaje.	<p>“Estas pensando si te olvidaste algo para tu viaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepillo de dientes</li> <li>- Traje de Baño</li> <li>- Cargador de Celular</li> <li>- BLUE CARD: Asistencia en viajes con coberturas en caso de enfermedad, accidente, pérdida de equipaje”</li> </ul>	<p>1. Publicar en las pantallas de los buses que transportan a los viajeros hacia el Aeropuerto; un anuncio que genere interés en la marca, y la necesidad de adquirir un seguro para viajero.</p> <p>2. Ubicar Afiches con la misma publicidad en los baños de hombres y mujeres del Aeropuerto.</p>

Estas pensando si te olvidaste algo para tu viaje?

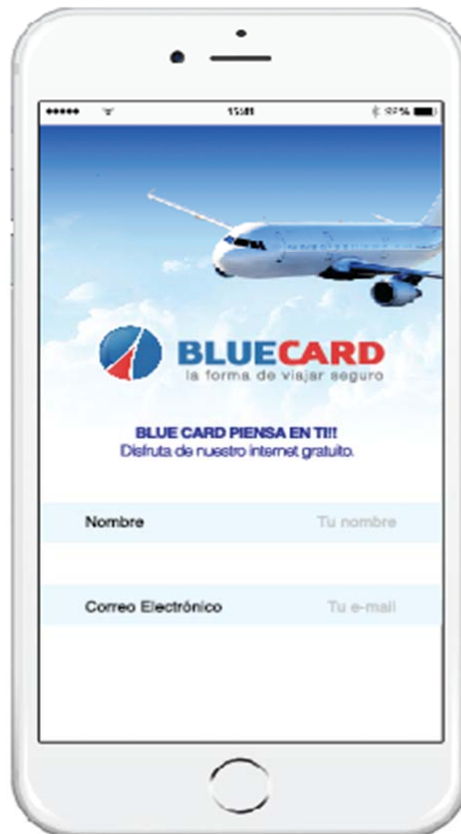
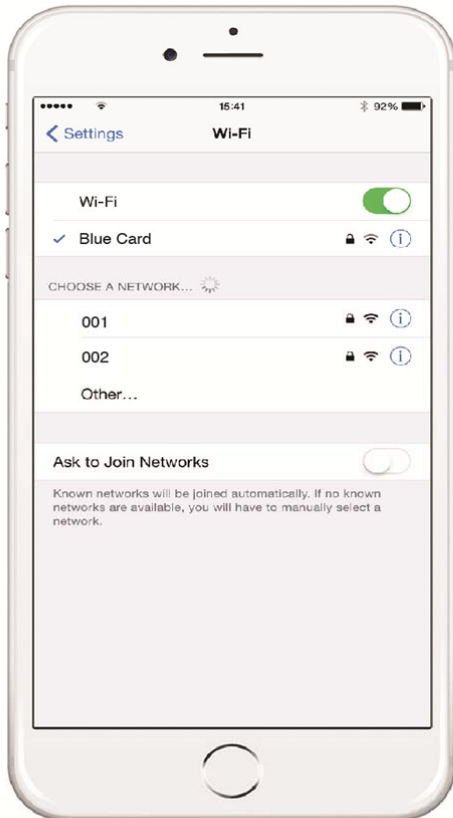
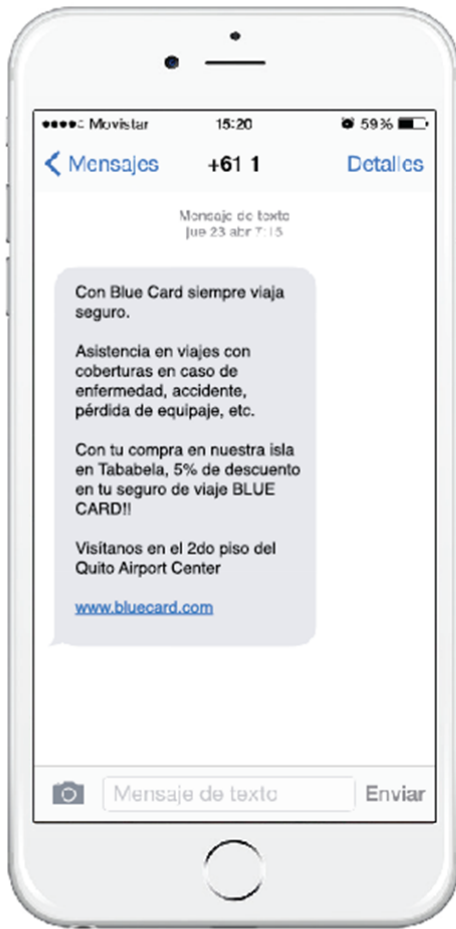
- Cepillo de dientes
- Traje de Baño
- Cargador de Celular
- BLUECARD**

**BLUECARD**  
la forma de viajar seguro





<b>Fase: Informativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
<p>Potenciar de manera comercial e institucional a la marca Blue Card dentro del Aeropuerto. Generar visibilidad de la misma, además de informar cuáles son sus servicios a los viajeros.</p>	<p>“Mucho mejor si es hecho en Ecuador, con Blue Card siempre viaja seguro”</p> <p>“Asistencia en viajes con coberturas en caso de enfermedad, accidente, pérdida de equipaje”</p> <p>“Ahora, con tu compra en nuestra isla en Tababela, 5% de descuento en tu seguro de viaje Blue Card”</p> <p>“Visítanos en el 2do piso del Quito Airport Center”</p> <p>“Blue Card piensa en ti”</p>	<p>1. A través del sistema operativo “Foursquare”, se enviarán mensajes de texto instantáneos a todas las personas que transiten o se encuentren cerca de la isla de Blue Card. De esta manera se buscará captar su atención y que se acerquen a nuestro punto de información o venta.</p> <p>2. Se instalará un sistema de internet gratuito para todas las personas que se encuentren cerca de la isla Blue Card, de esta forma se creará una base de datos y así mismo, se emitirá publicidad de la marca.</p> <p>3. Se hará entrega de un volante en el parqueadero y en las distintas aerolíneas, en el que se detalle los servicios de Blue Card, su reconocimiento como marca “Mejor si es Hecho en Ecuador”, y la ventaja de adquirir un seguro de viaje en su punto de venta de Tababela.</p>





<b>Fase: Recordación</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Generar recordación de la marca a través de mensajes visuales y de productos o servicios proporcionados por Blue Card dentro del aeropuerto.	<p>““Blue Card la forma de viajar seguro”</p> <p>“Asistencia en viajes con coberturas en caso de enfermedad, accidente, pérdida de equipaje”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalar un puesto Blue Card de embalaje de maletas.</li> <li>2. Pegar publicidad de la marca en los coches para cargar maletas</li> <li>3.Regalar un Portador de Pasajes a las personas que adquieran un seguro en la</li> </ol>

		<p>isla, o aquellos viajeros que embalen sus maletas en el puesto Blue Card.</p> <p>4. Se realizará mailing a partir de la base de datos creada por el sistema wifi auspiciado por Blue Card.</p>
--	--	---



Outlook.com  Enviar  Insertar  Guardar borrador  Opciones  Cancelar

**CON BLUE CARD TU VIAJE NUNCA TE COGERÁ DESPREVENIDO!!** Borrador guardado a las 05:24 p.m.

N K S Aa A² A                

Estimada Rossana De la Vega,

Mucho mejor si es hecho en Ecuador, 

CON  **BLUECARD** VIAJA SEGURO.  
la forma de viajar seguro.

Asistencia en viajes con coberturas en caso de enfermedad, accidente, pérdida de equipaje, etc.

Además por tu compra en nuestra isla en Tababela, 5% de descuento en tu seguro de viaje BLUE CARD!!

Visítanos en el 2do piso del Quito Airport Center.



### 12. 5. 3 Campaña 3 : “Con Blue Card crecemos juntos”

**Público:** Distribuidores

**Problema:** Los distribuidores no han generado una fidelidad de venta de la marca Blue Card.

**Objetivo:** Segmentar a los distintos canales de distribución de Blue Card, para realizar una capacitación en un periodo de 4 meses. De esta manera estos adquirirán conocimientos que aporten al desempeño en su área de mercado, y favorecerán los intereses de Blue Card.

### Distribuidores

1. Agencia de Viajes y Aerolíneas
2. Brokers y Vendedores Freelance
3. Escuelas de Intercambio y Ferias Estudiantiles
4. Cámaras de Comercio y Embajadas

<b>Fase: Expectativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Crear expectativa a través de la entrega de un regalo corporativo por parte de Blue Card, a cada uno de los segmentos de distribuidores.	“Con Blue Card crecemos juntos”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se enviará un pequeño avión con el mensaje, al primer grupo de distribuidores</li> <li>2. Se enviará un adorno de imanes anti estrés con el mensaje, al segundo grupo de distribuidores</li> <li>3. Se enviará una agenda con el mensaje, al tercer grupo de distribuidores</li> <li>4. Se enviará un adorno conformado por dos banderines con el mensaje, al tercer grupo de distribuidores</li> </ol>



Fase: Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Impartir un curso de capacitación exclusivamente para distribuidores. Mediante el cual ellos se formen de manera teórica – práctica en cada uno de sus áreas laborales.</p> <p>Así como también informarles de las bondades y beneficios que representaría para ellos promocionar Blue Card, generando así un vínculo de fidelización.</p>	<p>“Estimados Sergio Portilla EF, Education First. Pensando en nuestro vínculo laboral, y en todas las metas futuras por alcanzar”</p> <p>“Te invitamos a formar parte de la capacitación “Con Blue Card crecemos juntos” que se llevará a cabo en...”</p> <p>“Los siguientes serán los módulos a tratar... en un periodo de 4 meses”</p>	<p>1. Envío de invitación física y personalizada a cada segmento de distribuidores, en el cual se detalle el cronograma y los temas a tratar.</p>





Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar a todos los que conforman los segmentos de distribuidores y que hayan asistido al curso de capacitación, recordación fidelidad y motivación para comercializar la marca.	<p>“Se otorga el presente diploma a...</p> <p>Por su participación en el curso de capacitación... en el periodo de...”</p> <p>“En el 2016 Blue Card premia tus esfuerzos”</p> <p>“Blue Card creciendo a tu lado”</p>	<p>1. Se hará entrega de un Diploma en el que certifique la participación de los distribuidores en la capacitación dictaminada por Blue Card.</p> <p>2. Se enviará por correo electrónico un afiche en el que se informa a los distribuidores acerca del concurso Blue Card 2016.</p>





#### 12.5.4 Campaña 4 : “Vive la Salud y el deporte con Blue Card”

**Público:** Auspicios Deportivos

**Objetivo:** Potenciar la campaña “Blue Card vive el deporte” en un 85%, creando mayor visibilidad de la marca en eventos deportivos, en un periodo de 6 meses.

Fase: Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Crear expectativa de la marca a lo largo de la carrera.	“Danos tu mejor expresión, Blue Card te acompaña toda la carrera”	1. Se ubicarán carteles a lo largo de la carrera con mensajes que inviten a los deportistas a interesarse por Blue Card.



<b>Fase: Informativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Se busca vincular e informar de los beneficios de la empresa a través de medios BTL y un Stand Informativo de Blue Card.	<p>“Vive la Salud y el deporte con Blue Card”</p> <p>“Blue Card te acompaña toda la carrera”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación de un Stand de Blue Card en el que las deportistas pueden ir a informarse de la marca y sus beneficios.</li> <li>2. Como BTL se exhibirá una pared de fotos de las expresiones de los deportistas a lo largo de la carrera.</li> <li>3. Como BTL Se Ubicará un marco de Blue Card, en</li> </ol>

la que los deportistas puedan tomarse fotos y posteriormente serán publicadas en Facebook.

4. Se creará la página de Facebook, “Vive la Salud y el deporte con Blue Card”.



### Oficinas

**QUITO**  
Matriz: Gonzalo Serrano N37-13 y José Correa  
Tel.: (093-2) 332-2233

**Isla Quilo, Quito Airport Center, nuevo Aeropuerto**  
Mariscal Sucre, Segundo Piso  
Tel.: (093-2) 213-0200

**GUAYACUL**  
Oficina: Parque Empresarial Colón,  
Torre Empresarial 3, Of. 314  
Tel.: (093-4) 213-0200

**Isla Guayaquil, Salda Internacional, Aeropuerto**  
José Joaquín de Omeida  
Tel.: (093-4) 216-9194

**CUENCA**  
Oficina: Simón Bolívar 12-30 y Tarqui  
Tel.: (093-7) 266-0000

**MANTA**  
Oficina: Av. Flavio Reyes y Av. 21 diagonal a la  
galería Avenara  
Tel.: (093-4) 262-0100

1800-BLUECARD  
info@bluecard.com.ec

www.bluecard.com.ec

### Asistencias

Nuestros operadores están disponibles las 24 horas, los 365 días del año, para atender su necesidad de asistencia en viajes con soluciones claras y acertadas.

### Productos & Beneficios

Beneficios / Coberturas	Turista	Familiar	Europa Plus	Platino	Senior	Estudiante	Epaular/ Epic Peruano	Nacional
<b>Beneficios / Coberturas</b>	30.000	90.000	100.000	200.000	100.000	100.000	100.000/200.000	0.000
<b>Beneficios Médicos</b>								
1. Hospitalización y Cirugía por accidente	50.000	80.000	80.000	100.000	80.000	80.000	80.000	50.000
2. Seguro médico y repatriación por enfermedad	1.000	40.000	30.000	100.000	30.000	30.000	30.000	20.000/30.000
3. Cobertura de gastos del viajero en caso de enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
4. Seguro por enfermedades	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
5. Seguro de repatriación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
6. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
7. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
8. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
9. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
10. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
11. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
12. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
13. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
14. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
15. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
16. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
17. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
18. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
19. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
20. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
21. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
22. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
23. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
24. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
25. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
26. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
27. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
28. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
29. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
30. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
31. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
32. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
33. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
34. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
35. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
36. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
37. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
38. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
39. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
40. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
41. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
42. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
43. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
44. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
45. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
46. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
47. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
48. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
49. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
50. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
51. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
52. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
53. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
54. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
55. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
56. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
57. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
58. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
59. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
60. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
61. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
62. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
63. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
64. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
65. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
66. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
67. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
68. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
69. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
70. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
71. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
72. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
73. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
74. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
75. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
76. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
77. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
78. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
79. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
80. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
81. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
82. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
83. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
84. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
85. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
86. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
87. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
88. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
89. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
90. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
91. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
92. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
93. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
94. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
95. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
96. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
97. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
98. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
99. Seguro de repatriación por accidente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
100. Seguro de repatriación por enfermedad	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

**BLUECARD**  
la forma de viajar seguro

Viaja Seguro...  
Viaja con el **Líder de Asistencia en Viajes!**

## Planes Coberturas Beneficios

www.bluecard.com.ec





Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Crear recordación haciendo entrega de una foto profesional tomada a lo largo de la carrera</p> <p>Por otro lado, se busca crear un espacio donde los deportistas puedan vincularse con la empresa y sus alianzas. De esta forma ellos pueden compartir información de su interés, concursar por premios, enterarse de nuevos eventos, etc.</p>	<p>“Blue Card vive el deporte”</p> <p>“Queremos que este sea tu lugar preferido para informarte, concursar y compartir temas de tu interés”</p> <p>“Espera las increíbles sorpresas que están por venir”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hará entrega de una foto profesional dentro de un marco Blue Card.</li> <li>2. Se subirán fotos de los deportistas, y los BTL de Blue Card en las carreras.</li> <li>3. Los marcas aliadas con Blue Card publicarán información de interés para los deportistas</li> <li>6. Los deportistas compartirán información y tips entre ellos.</li> </ol>



**¡Blue Card vive el deporte!**

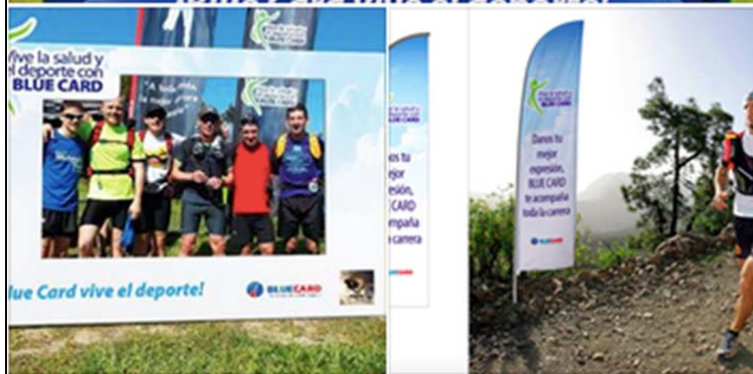


You added 3 new photos.

Just now · 🌐

Mira las fotos de la activación BTL "Danos tu mejor expresión, Blue Card te acompaña toda la carrera", que realizamos el día 08 de Mayo de 2016 en la carrera 20k, "las Cumbres en el Pasochoa".

Gracias por ser parte de esta iniciativa, y recuerda #Bluecardviveeldeporte



**BLUE CARD**  
Just now · 🌐

VIVE LA SALUD Y EL DEPORTE CON BLUE CARD!!!



Este es un espacio creado en conjunto con tus marcas favoritas. Queremos que este sea tu lugar preferido para informarte, concursar y compartir temas de tu interés.



Boost Post

Like · Comment · Share

**BLUE CARD**  
3 mins · 🌐

TATOO TE INFORMA QUE LAS INSCRIPCIONES PARA LA CARRERA DEPORTIVA 20K, LAS CUMBRES EN EL PASOCHOA YA ESTAN ABIERTAS.

NO TE QUEDES FUERA!!!!



BallandocónSarricos 2012

**20k, LAS CUMBRES EN EL PASOCHOA**

TATOO ADVENTURE GEAR

Boost Post

**BLUE CARD**  
Just now · 🌐

Compañeros deportistas, les comparto información acerca de lo importante que es caminar para la salud #BCsaludydeporte



**Si caminas 30 minutos al día:**

- Liberas líquidos retenidos
- Disminuyes nivel de colesterol elevado
- Mejoras tu circulación
- Reduces celulitis y flacidez
- Aumentas tu rendimiento
- Reduces tu nivel de estrés
- Oxigenas tu cuerpo
- Fortaleces todos tus músculos
- Eliminas grasa
- Te pones de buen humor
- Disminuyes riesgos de diabetes e hipertensión
- Refuerzas tu sistema inmunológico
- Te proporciona sentimiento de bienestar general

**ESTAMOS DISEÑADOS PARA MOVERNOS**

hábitos.mx "No te pongas a dieta, mejor cambia de hábitos" /hábitosmx



### 12.5.5 Campaña 5 : “Blue Card mantiene limpia y saludable a tu comunidad”

**Público:** Comunidad

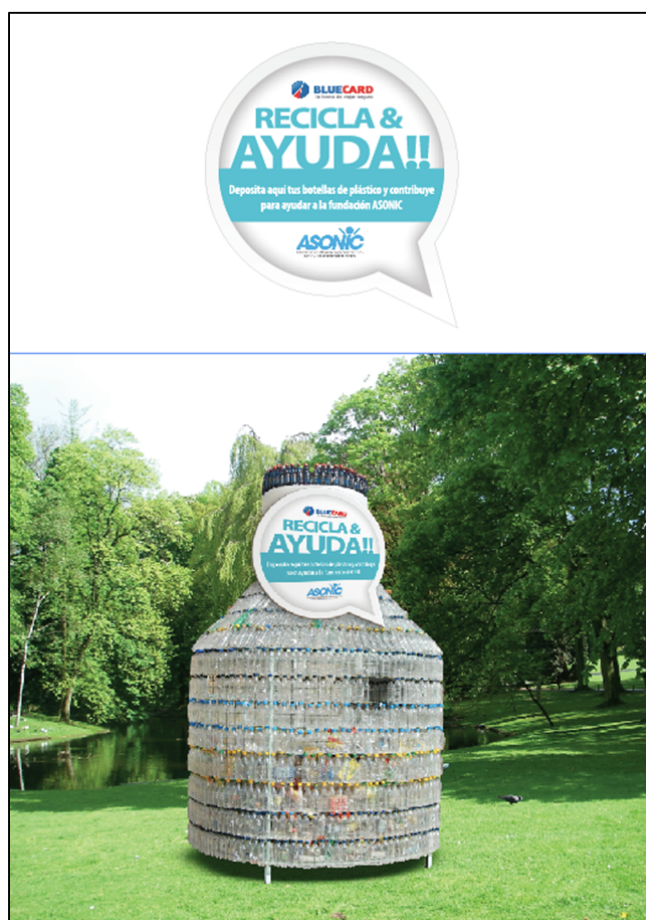
**Objetivo:** Mejorar las relación con la comunidad aledaña al lugar de funcionamiento de la empresa. Creando relaciones positivas a largo plazo, además de fortalecer la opinión pública.

Fase: Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Vincular a la empresa con la comunidad de Iñaquito aportando en temas de salud y preservación del medio ambiente.</p> <p>Para esto Blue Card será el promotor de una minga y una brigada médica para que las personas puedan hacerse chequeos y además aportar a la limpieza del parque “la Carolina”.</p>	<p>“Blue Card mantiene limpia y saludable a tu comunidad”</p> <p>“Ven al parque de la Carolina a la minga más grande que se ha realizado en la comunidad de Iñaquito”</p> <p>“Además aprovecha nuestros servicios de salud los cuales estaremos brindando de forma gratuita a través de una brigada médica en donde ofreceremos...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se creará un evento en Facebook para promover la minga y la brigada médica en el parque de la Carolina</li> <li>2. Se entregarán volantes de esto por toda la zona de Iñaquito (Boulevard Naciones Unidas, Mercado Iñaquito, Shyris, etc)</li> <li>3. Se llevará a cabo la minga y la brigada médica un día sábado.</li> </ol>



Fase: Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Se busca que por medio de carteles alrededor del parque "La Carolina", sus visitantes y sobre todo la	"Zona libre de contaminación, Blue Card mantiene limpia tu comunidad"	1. Ubicar carteles en basureros que recuerden a los visitantes del parque, mantenerlo limpio.

<p>comunidad de Iñaquito observe que Blue Card se preocupa por cuidar la limpieza de su hábitat.</p> <p>Así mismo, se busca seguir apoyando a la fundación ASONIC, através de la recolección de botellas de plástico. Una estrategia para reunir dinero para donar, y así mismo reciclar y ayudar con el medio ambiente .</p>	<p>“RECICLA Y AYUDA, Deposita aquí tus botellas de plástico y contribuye para ayudar a la fundación ASONIC”</p>	<p>2. Ubicar un contenedor de botellas de plástico para fomentar el reciclaje y ayudar a la fundación ASONIC.</p> <p>3. Publicar en la página de Facebook de Blue Card la campaña realizada en la comunida de Iñaquito.</p>
---	---	---



 You added 2 new photos. ▼  
1 min · 

**"Blue Card mantiene limpia y saludable a tu comunidad"**

Agradecemos a todos los que asistieron a la Minga y Brigada Médica de Blue Card!!!!

Hemos cumplido nuestra labor, ahora te toca a ti ayudarnos a mantener el barrio de Ñaquito limpio!!!

RECUERDA que al depositar botellas plásticas en el contenedor ubica en el parque de la Carolina, ayudarás a muchos niños y adolescentes de la fundación ASONIC.



RECICLA & AYUDA!!  
Deposita tus botellas de plástico y cartón para ayudar a la Fundación ASONIC.



**Zona libre de contaminación**  
BLUE CARD mantiene limpia tu comunidad

 **BLUECARD**  
te forma un mejor adulto



A sculpture made of recycled plastic bottles, topped with a 'RECICLA & AYUDA!!' sign, standing on a grassy area.



A blue recycling bin with a sign, standing on a grassy area.

1.

## 12.6 Cronograma

CAMPAÑA	DESDE	HASTA	DURACIÓN
<b>“Con Blue Card tu viaje nunca te cogerá desprevenido”</b>	<b>11/01/2016</b>	<b>06/03/2016</b>	<b>2 meses</b>
• Expectativa	11/01/2016	24/01/2016	2 semanas
• Informativa	25/01/2016	21/02/2016	4 semanas
• Recordación	22/02/2016	06/03/2016	2 semanas
<b>“Deporte es Salud”</b>	<b>22/02/2016</b>	<b>20/03/2016</b>	<b>3 semanas</b>
• Expectativa	22/02/2016	26/02/2016	1 semana
• Informativa	01/03/2016	05/03/2016	1 día
• Recordación	09/03/2016	20/03/2016	2 semanas
<b>“Con Blue Card crecemos juntos”</b>	<b>02/04/2016</b>	<b>25/11/2016</b>	<b>4 meses</b>
• Expectativa	02/04/2016	13/04/2016	2 semanas
• Informativa	21/04/2016	03/09/2016	13 semanas
• Recordación	07/09/2016	14/09/2016	1 semana
<b>“Blue Card vive el deporte”</b>	<b>02/02/2016</b>	<b>06/07/2016</b>	<b>6 meses</b>
• Expectativa	02/02/2016	06/07/2016	24 semanas
• Informativa	02/02/2016	06/07/2016	24 semanas
• Recordación	02/02/2016	06/07/2016	24 semanas
<b>“Blue Card mantiene limpia y saludable a tu comunidad”</b>	<b>05/10/2016</b>	<b>08/07/2016</b>	<b>2 meses</b>
• Información	05/10/2016	31/10/2016	4 semanas
• Recordación	02/11/2016	28/11/2016	4 semanas

## 12.7 Presupuesto

PRIMERA CAMPAÑA			
“Con Blue Card tu viaje nunca te cogerá desprevenido”			
Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Pautaje Pantalla buses aeropuerto	20 anuncios		850,00\$
Publicidad baños y Carritos aeropuerto	10 -30 anuncios		1.500,00\$
Mensajería instantánea (Foursquare)	(X) número de veces que entre una persona.	3,00\$	1.500,00\$
Volanteó Parqueadero	1000		500,00\$
Stand Embalaje	1	1.000,00\$	1.000,00\$
Porta Pasajes (Auspicio)	00,00\$	00,00\$	00,00\$
Sistema Wifi	1		200,00\$
<b>TOTAL</b>			<b>5.550,00\$</b>

SEGUNDA CAMPAÑA			
“Deporte es Salud”			
Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Toma todo	50	5,00\$	250,00\$
Invitaciones (2 por cada A4)	50	1,25\$	31,25\$
Dípticos de consulta gratuita (2 por cada A4)	50	1,25\$	31,25\$
Charlas “Deporte es Salud”	1	1.200,00\$	1.200,00\$
Consulta con		00,00%	00,00%

nutricionista y deportólogo (Alianza)			
<b>TOTAL</b>			<b>1.512,50\$</b>

<b>TERCERA CAMPAÑA</b> “Con Blue Card crecemos juntos”			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Invitaciones (2 por cada A4)	25	1,25\$	16,25\$
Diplomas	25	1,00\$	25,00\$
Material Promocional (Aviones, imanes, agenda, banderines)	100	2,25\$	225,00\$
Curso de Capacitación	25	2.000,00\$	3.000,00\$
<b>TOTAL</b>			<b>2.266,25\$</b>

<b>CUARTA CAMPAÑA</b> “Blue Card vive el deporte”			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Carteles Blue Card	10	2, 00\$	20,00\$
Marco Gigante	1	35,00\$	35,00\$
Stand Blue Card	1	400,00\$	400,00\$
Fotógrafos	3	750,00\$	1.200,00\$
Fotos en marco BC	80	4,00\$	320,00\$
Impresión foto de expresiones	100	2,30\$	230,00\$
<b>TOTAL</b>			<b>2.205,00\$</b>

<b>QUINTA CAMPAÑA</b>			
<b>“Blue Card mantiene limpia y saludable a tu comunidad”</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión volantes	500	0,60\$	300,00\$
Stand Brigada			500,00\$
Contenedor	1	150,00\$	150,00\$
Carteles en parque	10	2, 00\$	20,00\$
<b>TOTAL</b>			<b>870,00\$</b>

<b>GASTOS EXTRA</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Honorarios Diseñador			1.000,00\$
Honorarios Comunicadora			800,00\$
<b>TOTAL</b>			<b>1.800,00\$</b>

**TOTAL CAMPAÑAS: 14,203,75\$**



### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera-Caracuel, J.(2013). “*Influencia de la internacionalización en el desempeño social de las empresas*”. Universidad Pablo de Olavide (España). Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ef68c958-6b47-483e-a002-e28ccb97232a%40sessionmgr198&vid=4&hid=128>
- Almagro García, Juan José. “*Aproximación a la responsabilidad social de la empresa: Reflexiones y Propuestas de un modelo*”. Fundación Mapfre, España 2009.
- Amado, A.(2008).” Auditoría de comunicación”. La Crujía Ediciones.
- Andrade, H.(1997). “Comunicación Organizacional”. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://comunicacionorganizacionalempresarial.blogspot.com/>
- Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas, un factor clave de gestión*. Madrid, España: Editorial Hispano Europea, S.A.
- Brandolini, A. Y Gonzalez, Frigoli (2009). “*Comunicación Interna*”. La Crujía, Barcelona.
- Capriotti, Paul. (2004). “*La imagen corporativa*”. Capítulo 2 de Gestión de la comunicación en las organizaciones. Coord. Juan Carlos Losada F. Ariel. Barcelona.
- Costa, Juan. (2002). *Master DirCom*. Grupo Editorial Design, 1era Edicion.
- Costa, Juan. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Cujia, 4ta Edicion.
- Comunicación Global. (2015).”Comunicación Externa”. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Dewey, J.(2002). “*Frases de Comunicación*”. Obtenido el 10 de Abril de 2015 de: <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-comunicacion.html>
- EcuRed. (2015). Comunicación Institucional. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: [http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n\\_institucional](http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_institucional)
- Erhardthiel.(1991). *¿Qué es el lenguaje corporal?*. Editorial Elfos.
- Empresas con Responsabilidad Social Corporativa. Corporación Ekos Media, 2010.
- Espinosa, R. (2015). “Cómo definir la misión, la visión y los valores de una empresa”. Obtenido el 03 de Abril de 2015 de: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Estudio de Comunicación. (2014). “*Tendencias en comunicación Externa*”. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://www.estudiodecomunicacion.com/online/tendencias-en-comunicacion-externa/>

- García, J. Ruiz, A. Ventura, R.(1999). *La auditoria de comunicación interna, una aproximación conceptual y metodológica*. Obtenido el 04 de Abril de 2014 de:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Gómez, M. (2014). *Comunicación no verbal. Los gestos como fuerza para negociar. El poder de las formas y los gestos*. Obtenido el 03 de Abril de 2014 de:  
[http://www.protocolo.org/laboral/empresarial/comunicacion\\_no\\_verbal\\_los\\_gestos\\_como\\_fuerza\\_para\\_negociar\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_formas\\_y\\_los\\_gestos.html](http://www.protocolo.org/laboral/empresarial/comunicacion_no_verbal_los_gestos_como_fuerza_para_negociar_el_poder_de_las_formas_y_los_gestos.html)
- Gomez, L. (s.f). *“Identidad e imagen Impacto en posicionamiento y reputación”*. Obtenido el 03 de Abril de 2015 de: <https://comorg.files.wordpress.com/2008/10/identidad-e-imagen-reputacion.pdf>
- Giarratana, M. (2008). *“La cultura organizacional”*. Obtenido el 03 de Abril de 2015 de:  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_organizacional\\_mg](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg)
- Gross, M. (2008). *“Definicion y características de la cultura organizacional”*<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Juan Manuel Rodriguez (2011). *Fundamentos de la Comunicación*.
- Kertész, R. (2007) *“Información y comunicación en la empresa: aspectos formales e informales”*. Revista de Psicología, 1, p. 55-72. Obtenido el 03 de Abril de 2014 de:  
<http://revistas.unlp.edu.ar/RPSEUNLP/article/viewFile/974/920>
- Jaramillo, N.(2007). *“La otra P, Fundamentos de Publicidad”*. Editorial: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha
- Levis, D. (2012). *“La comunicación en la empresa: Apuntes básicos”* Obtenido el 04 de Abril de 2014 de: <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>
- Martini, N. (1998). *Definiendo las relaciones públicas*. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de:  
<http://www.rppnet.com.ar/d>
- McGraw Hill. (2012). *Unidad 4: La Comunicación No Verbal*. Obtenido el 03 de Abril de 2014 de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>
- Morales, F. (2001). Dirección de Comunicación empresarial e Institucional. *La Comunicación Interna Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*. Obtenido el 04 de Abril de 2015 de: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.

- Muñiz, R. (2012). *Marketing en el Siglo XXI. La comunicación interna*. Obtenido el 04 de Abril de 2015 de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- Navarro, J. C. (2008). Comunicación Positiva. *Claves para desarrollar una estrategia y plan de comunicación interna*. Obtenido el 04 de Abril de 2015 de: <http://www.comunicacionpositiva.es/blog/comunicacion/comunicacion-interna-plan-estrategia-claves>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). “*Las Multinacionales y las prácticas laborales socialmente responsables*”. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: [http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS\\_097756/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_097756/lang--es/index.htm)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). “*Definición de la responsabilidad social: gestión de impactos y corresponsabilidad para la sostenibilidad*”. [http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=es](http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=es)
- Patterson, M. (2013). *Más que palabras*. El poder de la comunicación no verbal. Universidad Oberta de Cataluña: Barcelona.
- Pérez del Campo. (2002). Comunicación Comercial. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <https://ladosalvaje.wordpress.com/datos-de-interes/tercera-edicion/comunicacion-comercial/>
- Piñuel, J. (1997). Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Ritter, M. (2004). “Cultura Organizacional”. La Crujía Ediciones
- Sami. (2014). What is ATL, BTL and TTL Marketing?. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <https://www.linkedin.com/pulse/20141106150034-11065447-what-is-atl-btl-and-ttl-marketing>
- Saló, Nuria. (2000). *Barcelona Management Review*.
- Seitel, F. (2002). “¿Qué son las relaciones públicas?”. *Teoría y práctica de las RR.PP.* Madrid: Prentice Hall. Págs. 3-19
- Vásquez, J. (2003). “Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas”. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>
- Vidal, C. (2014). “*Historia, teoría e investigación de la comunicación*”. Obtenido el 03 de Abril de 2015 de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=25520ff0-fla1-4f51-8bb2-505f55dd9bb0%40sessionmgr4005&vid=7&hid=4214>

Thompson, I. (2010). "El concepto de marketing". Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2006). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 8va edición. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Woolf. (2014). "Tecnologías sociales de la comunicación" Obtenido el 03 de Abril de 2015 de: <http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>

Yzaguirre, V. (2014). "Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: la crisis y el Efecto Contagio". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 81, Agosto 2014, pp. 127-161. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07c13022-b48f-483f-8f01-53742ef516f0%40sessionmgr4005&vid=6&hid=4112>

## 14. ANEXOS

### 14.1 Modelo de Encuesta Auditoría "Blue Card"

#### Evaluación de Comunicación

##### **Ayúdenos a mejorar**

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

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

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Blue Card

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

---

**Especifique en cuál área de "Blue Card" trabaja y su cargo**

---

#### 1. ¿Conoce ud. la Misión y Visión de Blue Card?

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta # 4

- SI
- NO

**1. Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la misión de Blue Card**

- Asegurar el bienestar de nuestros clientes, a través del desarrollo de soluciones integrales e innovadoras en servicios de salud, manteniendo altos niveles de calidad y eficiencia, en beneficio de nuestra gente, proveedores y sociedad.
- Ofrecer tranquilidad a nuestros clientes, por medio de un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades, resguardando siempre su patrimonio ante riesgos implicados en un viaje.
- Brindar asistencia al viajero con un servicio de salud y puntos de atención en todo el mundo.
- Ninguna de las anteriores

**2. Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la visión de Blue Card.**

- Convertirnos en un referente en la industria de servicios de salud, que cumple y supera las exigencias de nuestros clientes, creando valor a largo plazo y mejorando su calidad de vida.
- Ser una empresa reconocida por coordinar el accesos a servicios de salud de la más alta calidad, costo razonable y asegurando el mayor grado de satisfacción en el momento oportuno.
- Llegar a ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios de salud y asistencia al viajero en todo el mundo.
- Ninguna de las anteriores

**3. De la siguiente lista de principios , ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Blue Card?**

- COLABORACIÓN
- TRANSPARENCIA
- SERVICIO
- INTEGRIDAD
- INNOVACIÓN

4. Marque la opción que usted considere al Logotipo correcto de Blue Card.

Opción 1

Opción 2

Opción 1



Opción 2



5. Durante su inducción, le fue explicado en dónde se encuentran los Reglamentos y Políticas de la compañía?

SI

NO

6. ¿No apagar las luces e instalaciones eléctricas al finalizar la jornada de trabajo es una falta al Reglamento Interno de Trabajo?

SI

NO

7. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Blue Card.

a) Correo electrónico

b) Reuniones

c) Rumores

d) Cartelera

e) Llamadas telefónicas

f) Intranet

g) Redes sociales

**8. Califique cuál de las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.**

(Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

	1	2	3	4	5
a) Correo Electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Cartelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Llamadas telefónicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. ¿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 Blue Card
- d. De la subgerencia de Blue Card
- e. De compañeros de trabajo

**10. ¿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

**11. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Blue Card, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?**

Señale 3.

- 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.
- Otro:

**12. ¿A qué tipo de reuniones laborales asiste con más frecuencia?**

- a. Reuniones informativas
- b. Reuniones formativas
- c. Reuniones de trabajo
- d. Reuniones creativas

**13. ¿Con cuánta frecuencia revisa el Zimbra (correo empresarial) a la semana?**

- a. 0 a 1 vez
- b. 2 a 5 veces
- c. 6 a 10 veces
- d. 10 a más veces

**14. Marque SI ó NO en aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Blue Card:**

	SI	NO
Actualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Me ayuda cuando lo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Me exige de forma razonable

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

Sabe escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da buen ejemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Escoja sólo 1 opción de las siguientes:

- a) Carta escrita
- b) Reuniones
- c) Entrevista personal
- d) Correo Electrónico
- e) Llamada Telefónica

**19. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Blue Card?**

Escoja sólo 1 opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado
- b) Del empleado al jefe
- c) Entre compañeros de trabajo

**20. Señale 2 de los motivadores más importantes para usted, en la mejora del desempeño laboral.**

- a) Recompensas económicas
- b) Viajes gratis
- c) Reconocimientos Públicos
- d) Ascensos
- e) Ver los premios otorgados a mi empresa, y sentir que he aportado para conseguirlos

**21. ¿Qué le gustaría se incluya como plan de motivación?**

**22. ¿Alguna vez ha querido enviar una sugerencia a la administración?**

- SI
- NO

**23. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?**

- Superior inmediato
- Gerencia General
- Recursos humanos /personal
- Dirección Administrativa - Financiera
- Otro:

**24. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?**

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

**25. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo**

- a) Fácil
- b) Técnico
- c) Aburrido
- d) Seguro
- e) Cansado
- f) Rutinario
- g) Satisfactorio
- h) Motivante

**26. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación en BLUECARD?**

**Muchas Gracias**

**Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo**