

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Va Bene, Comunicación e Imagen; Plan de Comunicación
Global para el Patronato Municipal de Manta
Proyecto Integrador**

Carla Vanessa Pillajo Valencia

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 21 de diciembre de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Va Bene, Comunicación e Imagen; Plan de Comunicación Global para el
Patronato Municipal de Manta**

Carla Vanessa Pillajo Valencia

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , M.A.

Firma del profesor

Quito, 21 de diciembre de 2015

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Carla Vanessa Pillajo Valencia

Código: 00109751

Cédula de Identidad: 1717543902

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2015

RESUMEN

Hoy en día la comunicación además de jugar un papel vital para el desarrollo de la sociedad, se ha convertido en una de las herramientas estratégicas de mayor importancia para las organizaciones. Como concepto ésta ha pasado por una serie de cambios e interpretaciones planteadas desde diferentes corrientes teóricas, por lo que la presente investigación, basada en fuentes tanto de contexto internacional como nacional tiene como objetivo analizar la importancia desde sus inicios hasta la actualidad. Considerando a su vez los elementos que la integran, su manejo y la efectividad de la misma dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Imagen, Cultura Corporativa, Públicos.

ABSTRACT

Nowadays communication plays a vital role in society's development and it has become one of the most important strategic tools for organizations. As a concept, communication has undergone a series of changes and interpretations arising from different theoretical currents. For this, in the present research, based on both, international and national sources, I will analyze the importance of communication since it begins until now. It will be done by considering all the elements that compose it, its management and the effectiveness that these have in the developing of the organizations.

Key words: Communication, Organizational Communication, Internal Communication Image, Organizational Culture, Stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
Desarrollo del Tema.....	13
Marco Teórico.....	13
La Comunicación.	13
Comunicación Organizacional.	19
Comunicación Interna.	26
La Comunicación Externa.....	34
Identidad, Imagen y Reputación.	39
Comunicación Global.....	47
Creación de una Agencia de Comunicación	56
Concepto.....	56
Rasgos Culturales.	56
Metodología de Trabajo.	58
Servicios.....	59
Auditoría de Comunicación Interna para el Patronato de Manta.....	61
Rasgos Culturales.	61
Auditoría Interna.....	63
Camopaña Interna para el Patronato de Manta	83
Objetivos.....	83
Problemas Comunicacionales.	83
Estrategia Creativa.	86
Presupuesto.	99
Cronograma.	101
Campaña de Comunicación Global	102
Objetivos.....	102
Problemas Comunicacionales.	102
Estrategia de Comunicación.....	103
Presupuesto.	129

Conclusiones.....	132
Referencias bibliográficas	134
Anexos	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Organigrama del Patronato Municipal de Manta	62
Tabla # 2. Presupuesto Campaña Interna 1	99
Tabla # 3. Presupuesto Campaña Interna 2	99
Tabla # 4. Presupuesto Campaña Interna 3	100
Tabla # 5. Presupuesto Campaña Interna 4	100
Tabla # 6. Presupuesto General Campaña Interna	101
Tabla # 7. Resumen Fase Expectativa Campaña Global 1	104
Tabla # 8. Resumen Fase Informativa Campaña Global 1	106
Tabla # 9. Resumen Fase de Recordación Campaña Global 1	108
Tabla # 10. Resumen Fase Expectativa Campaña Global 2	109
Tabla # 11. Resumen Fase Informativa Campaña Global 2	110
Tabla # 12. Resumen Fase de Recordación Campaña Global 2	113
Tabla # 13. Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 3	115
Tabla # 14. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 3	116
Tabla # 15. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 3	117
Tabla # 16. Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 4	120
Tabla # 17. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 4	122
Tabla # 18. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 4	123
Tabla # 19. Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 5	125
Tabla # 20. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 5	126
Tabla # 21. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 5	127
Tabla # 22. Presupuesto, Campaña Global 1	129
Tabla # 23. Presupuesto, Campaña Global 2	129
Tabla # 24. Presupuesto, Campaña Global 3	130
Tabla # 25. Presupuesto, Campaña Global 4	130
Tabla # 26. Presupuesto, Campaña Global 5	130
Tabla # 27. Presupuesto Total Campaña Global	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1. Diagrama de Comunicación de Lasswell (Gilli, 1985)	15
Figura # 2. Modelo de Comunicación de Shannon- Weaver (Otero, 1997)	16
Figura # 3. Modelo Integrativo de Comunicación de Kreps (Morales, 2000).....	22
Figura # 4. Modelo de Capas Sociales (Costa, 1999)	25
Figura # 5. Ámbitos Conceptuales de la Com. Organizacional. (Benavides, 2001).....	26
Figura # 6. Tipos de Comunicación Interna (Ongallo, 2007)	29
Figura # 7. Tipos de comunicación externa	35
Figura # 8. Esquema de las Comunicaciones Externas (Amado, 1999).....	38
Figura # 9. Modelo de Gestión de la Reputación (Villa, 2010)	46
Figura # 10. Las 3 esferas de la comunicación (Costa, 2009)	49
Figura # 11. Logo Va Bene	56
Figura # 12. Elementos Corporativos Va Bene.....	60
Figura # 13. Gráfica de barras general, pregunta 1	64
Figura # 14. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 1.....	64
Figura # 15. Gráfica de barras general, pregunta 2	65
Figura # 16. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 2.....	65
Figura # 17. Gráfica de barras general, pregunta 3	66
Figura # 18. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 3.....	66
Figura # 19. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 3.....	67
Figura # 20. Gráfica de barras general, pregunta 4.....	67
Figura # 21. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 4.....	68
Figura # 22. Gráfica de barras general, pregunta 5	68
Figura # 23. Gráfica de barras general, pregunta 6	69
Figura # 24. Gráfica de barras general, pregunta 7	70
Figura # 25. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 7.....	70
Figura # 26. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 7.....	71
Figura # 27. Gráfica de barras general, pregunta 8	72
Figura # 28. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 8.....	72
Figura # 29. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 8.....	73

Figura # 30. Gráfica de barras general, pregunta 9	73
Figura # 31. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 9.....	74
Figura # 32. Gráfica de barras general, pregunta 10	75
Figura # 33. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 10.....	75
Figura # 34. Gráfica de barras general, pregunta 11	76
Figura # 35. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 11.....	77
Figura # 36. Gráfica de barras general, pregunta 12	77
Figura # 37. Gráfica de barras general, pregunta 13	78
Figura # 38. Gráfica de barras general, pregunta 14	78
Figura # 39. Gráfica de barras general, pregunta 15	79
Figura # 40. Gráfica de barras general, pregunta 16	79
Figura # 41. Gráfica de barras general, pregunta 17	80
Figura # 42. Gráfica de barras por departamento, pregunto 17	80
Figura # 43. Evidencia gráfica del problema 1	84
Figura # 44. Evidencia gráfica del problema 2	85
Figura # 45. Evidencia gráfica del problema 3	85
Figura # 46. Evidencia gráfica del problema 4	86

INTRODUCCIÓN

A pesar de que la comunicación forma parte de nuestro día a día, en los últimos años las organizaciones han tomado conciencia de la importancia que tiene el manejo eficaz de la misma tanto de manera interna como a nivel global, convirtiéndose así en una herramienta estratégica de la misma. Como veremos su correcta aplicación interviene en diferentes aspectos de la empresa como la imagen, el posicionamiento y la reputación, así como la competitividad e integración de ésta dentro de su entorno.

Hoy en día los consumidores son cada vez más exigentes, ya que más allá de la calidad del servicio o producto reclaman confianza, compromiso y credibilidad por parte de la empresa. Por esto la comunicación, así como los canales y las herramientas utilizados deben ser manejados adecuada y efectivamente con el fin de que comunicar sea sinónimo de informar y ésta pueda convertirse en una ventaja competitiva de las organizaciones, destacándolas del resto.

La comunicación ha jugado un rol vital dentro de las civilizaciones desde el apareamiento del hombre. Las diferentes formas de comunicación, en un inicio a través de gestos y movimientos instintivos hasta llegar al lenguaje y la escritura, han dado paso a que el proceso de comunicación se transforme en un sistema dinámico de constante fluencia de información. Por lo que el siguiente trabajo recopila investigaciones de diferentes expertos en el tema, con el fin de mostrar su trascendencia tanto en el modo de vida de las personas, como en el éxito empresarial.

Así, el auge de la comunicación organizacional ha hecho que las empresas tomen conciencia de que el logro de los objetivos, así como el buen funcionamiento de la compañía, haciendo que más allá de enfocarse únicamente en la calidad del producto o del

servicio ofrecido, ésta se preocupe por una correcta aplicación y funcionamiento de las redes de comunicación. Abriéndose así en este campo una innovadora, útil e imprescindible área de trabajo para los comunicólogos del siglo XXI.

La comunicación global e interna, los públicos, la identidad, la imagen y la reputación organizacional, así como los aspectos generales y específicos de la comunicación son varios de los temas que serán expuestos en el presente. Ya que a través de la teoría presentada podremos estudiar de cerca los conceptos básicos de la comunicación, mostrando su relevancia actual dentro del mundo empresarial, en el que el manejo de la misma más allá de formar parte del plan estratégico se ha convertido en uno de los activos más poderosos e importantes de las organizaciones.

DESARROLLO DEL TEMA

Marco Teórico

La Comunicación.

Hasta el día de hoy no existe un concepto de comunicación que pueda ser considerado como verdad absoluta, sin embargo han sido varias las teorías conceptuales propuestas para englobar todos sus componentes. A continuación se presentaran algunas de estas que han resultado significantes a lo largo de la historia.

Anzieu (1971) psicoanalista francés en su libro *La Dinámica de los Grupos Pequeños* definió la comunicación como “el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas (emisor) con una o varias personas (receptor) con el objeto de alcanzar determinados objetivos”.

Mascaró (1980) en su libro *Expresión y Comunicación no verbal* establece que “la comunicación humana es un contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Y recurre al uso de instrumentos sensibles, como el sonido, que traducen a un nivel material las intenciones comunicativas mentales.”.

Bayón (2002) en su libro *Organizaciones y Recurso Humanos* señala que “la comunicación desde un punto de vista clásico es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.”

Ongallo (2007) en su libro *Manual de la Comunicación* que ha sido uno de los más reconocidos del área a más de citar a varios de los autores mencionados anteriormente define a la comunicación como “el proceso de transmisión por parte del emisor, a través de

un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo.”

Como vemos son varios los conceptos que se le puede dar a la comunicación por lo que en este punto resulta importante conocer cuál es el origen de la misma. Para Navarro (1988) los primeros intentos de expresión escrita por parte del hombre recaen en el lenguaje arcaico y la pintura. “Las primeras civilizaciones que trasladaron lo oral a lo escrito se situaron en el medio oriente alrededor del 4000 A.C” (Navarro, 1988) donde posteriormente los egipcios desarrollaron el sistema de escritura basado en jeroglíficos, evolucionando hasta convertirse en sonidos vocálicos, conformándose así los primeros alfabetos que han sido la base para la creación de los signos, símbolos y señales que nos permiten comunicarnos hoy en día.

La comunicación incluye diferentes sistemas y procesos que se han ido transformando con el paso de los años y los constantes cambios que hay en el mundo. Así, el ser humano ha creado diferentes sistemas de comunicación a lo largo del tiempo, dentro estos León (2005) nos dice que podemos distinguir dos modalidades: los sistemas semiológicos, caracterizados por el uso de signos que corresponde básicamente a las lenguas naturales y artificiales creadas por el hombre y los no semiológicos que por el contrario no hacen uso de los signos y se refieren a los sistemas de comunicación que funcionan en el interior de un organismo.

Lasswell (1995), considerado uno de los padres de la comunicación plantea que para que exista un proceso de comunicación adecuado, éste debe contener un mensaje claro, un emisor, un receptor y un canal, además de incluir las intenciones y efectos del mensaje.

Frente a este modelo también se han generado otros similares como el de Jakobson y el de Nixon. A continuación se presentará el diagrama propuesto por este comunicador.

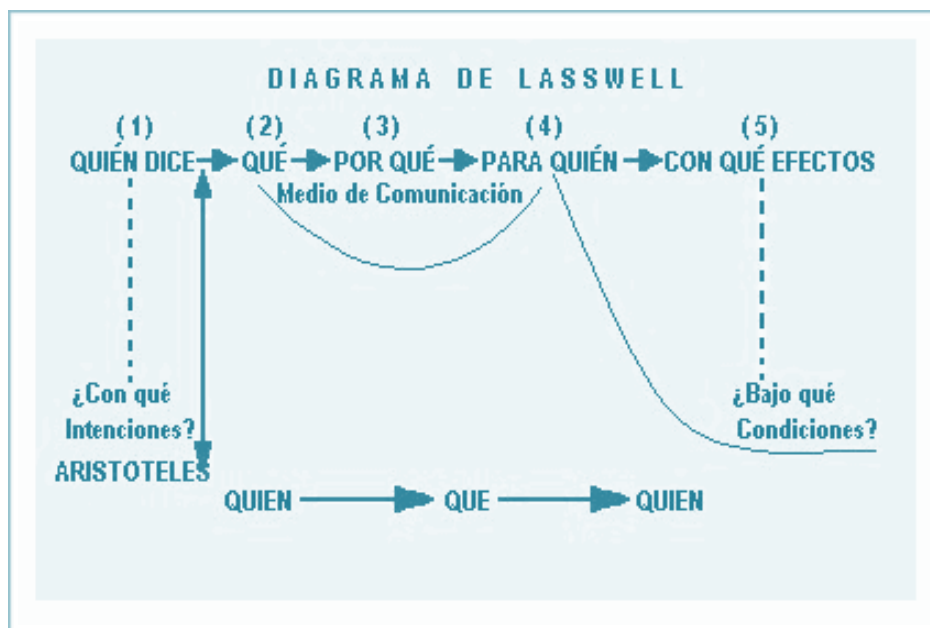


Figura # 1. Diagrama de Comunicación de Lasswell (Gilli, 1985)

Como observamos en el esquema anterior se ilustra de forma clara los elementos que constituyen el proceso de comunicación. Podemos ver que en primer lugar está el quién, que se refiere al sujeto emisor, que es básicamente quien transmite la información, consciente o inconscientemente. En segundo lugar aparece el qué, que es el mensaje, es decir el contenido intrínseco de la comunicación. En tercer lugar está el por qué o lo que Lasswell (1995) llama el componente causal del proceso. Posteriormente está el para quién, que es el receptor. En este punto es importante señalar que pueden aparecer diferentes barreras de comunicación, generando que la persona que recibe el mensaje no sea el receptor final. Finalmente en quinto lugar está el con qué efectos, que se refiere básicamente a las condiciones del proceso, por lo que se entiende la estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje.

De igual manera uno de los modelos que se asemeja al explicado anteriormente, es el modelo de Shannon y Weaver, sin embargo éste se caracterizó por lo lineal de la transmisión, además de su simplicidad. Está representado por un esquema compuesto de cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Como vemos los elementos son similares al modelo de Lasswell, sin embargo dentro de este se incluye también el ruido, que es aquella perturbación que se mezcla con la información útil que se busca transmitir. A continuación se muestra el gráfico del modelo de Shannon para que pueda ser entendido con mayor claridad.

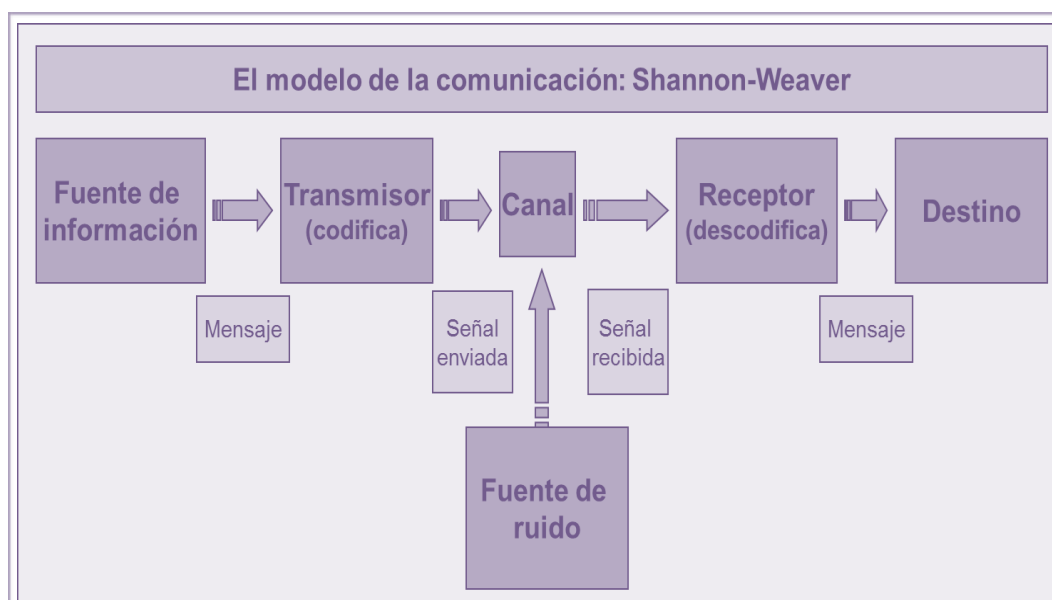


Figura # 2. Modelo de Comunicación de Shannon- Weaver (Otero, 1997)

Como vemos el modelo presentado inicia el proceso de la comunicación con la fuente de información que es la que genera el mensaje o la sucesión de mensajes a comunicar. A continuación está el transmisor que se refiere al sujeto que opera sobre el mensaje y lo codifica transformándolo en señal capaz de ser transmitida a través de un canal que es el tercer elemento. El canal es básicamente el medio que permite el paso de la señal desde el transmisor hasta el receptor. Es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente del

ruido, que son los cambios en la señal, aquí se incluye una serie de elementos que no son generados de manera intencional por la fuente.

Posteriormente cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo un proceso inverso al del transmisor, que consiste básicamente en la descodificación del mensaje por parte del receptor, terminando el proceso con el destino, que es el ente al que va dirigido el mensaje. A su vez Otero (1997) afirma que un concepto que aunque no resulta evidente a primera, se encuentra presente de manera implícita en el modelo, éste es el código, que básicamente se refiere al sistema de signos que por convención está destinado a representar y a transmitir la información entre emisor y receptor.

Así también el modelo de Shannon abarca otros conceptos que resultan trascendentales para entender a profundidad el funcionamiento del proceso de comunicación:

- a) Información: En este modelo juega aparece como una medida matemática que se calcula según su probabilidad de aparición. Ésta no se refiere a los mensajes que han sido enviados de forma individual, sino que abarca a la situación en su totalidad.
- b) Entropía / Negentropía: Estos conceptos hacen referencia a la libertad de elección, planteando que mientras se refiere a que mientras ésta es mayor, también lo será la incertidumbre del contenido del mensaje. Además de recalcar que mientras mayor desorden existe en el proceso, también será mayor la información que se necesitará para recuperar el mensaje original.
- c) Redundancia: este término se refiere a todo lo que es dicho en exceso, es decir todo lo que es extra a lo realmente necesario para la comprensión del receptor.

Así mientras mayor sea la redundancia menor será la información que se transmite. (Modelo de Shannon y Weaver, 1949).

La importancia de reconocer los modelos de comunicación planteados anteriormente, es en primer lugar reconocer y hacer visible los procesos que implica la comunicación y en segundo lugar se espera que mediante estos se pueda entender y comprender el papel que desempeña cada elemento en éste, pues “la comunicación da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales funcionales que les permiten trabajar juntas hacia el logro de una meta. De manera más específica, las personas en los colectivos sociales establecen acuerdos relacionales mutuamente aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación unas con otras. Estos acuerdos relacionales dirigen a los socios interdependientes para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes.” (Kreps, 1990)

Reiterando que la comunicación humana es el intercambio de información que incluye la comunicación lingüística, la invención de la imprenta en 1450 fue uno de los eventos más importantes para su desarrollo, ya que mediante su ejecución surgieron nuevos formatos de comunicación como las publicaciones periódicas. Seguida por la radio y la televisión que aparecen a inicios y mediados del siglo XX correspondientemente y actualmente con la aparición de las computadoras y el internet podemos ver que las formas de comunicación han ido evolucionando para ser mucho más rápidas y estar al alcance de todos.

Como vemos los constantes cambios en el mundo, así como el continuo avance tecnológico han hecho que las organizaciones se vean obligadas a mejorar sus estrategias

corporativas, integrando así la comunicación organizacional como parte vital de su funcionamiento.

Comunicación Organizacional.

“La actividad primaria de toda organización, se basa en la cooperación, es coordinar las actividades de unas personas con otras, para lograr sus metas y finalmente para sobrevivir y prosperar. Sin embargo no siempre es fácil lograr la coordinación. Debe persuadirse a la gente para que coopere y la comunicación es una herramienta que ayuda a lograr la cooperación.” (Kreps, 1990)

La continua evolución en los sistemas de comunicación ha hecho que las organizaciones tomen conciencia sobre la importancia que tiene ésta para alcanzar el éxito empresarial tanto a nivel interno como externo. Así nace lo que actualmente conocemos como comunicación organizacional, que es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.” (Fernández, 2005) quién además considera que ésta es la esencia, el alma y la fuerza de la organización.

Como vemos la comunicación se ha establecido como un instrumento de gestión en las organizaciones, convirtiéndose en un valor agregado para la misma. Frente a esto Ongallo (2007) estableció diferentes características que le permiten a una empresa diferenciarse de otros grupos humanos que pueden asemejarse. Entre estas características se encuentran: la formalidad que se refiere a las estructuras, objetivos, procedimientos y normas que le dan forma, la jerarquía que en la mayoría de casos está estructurada en forma piramidal y por último está la duración que es el tiempo en el que estas pueden

permanecer dentro de una generación. Convirtiéndose así en un sistema de actividad continua en la que todos trabajan de manera conjunta para alcanzar un mismo objetivo.

La Escuela Latinoamericana que incluía a teóricos como el venezolano Pasquali y el boliviano Beltrán constituyó una de las figuras principales que marcaron un antes y un después en los campos implicaban a la comunicación organizacional. Considerando a las audiencias como activas, se introdujeron nuevas formas de relaciones entre los colaboradores y empleadores, siendo su principal propósito la contraposición a pensamientos como el expuesto por el sociólogo alemán Max Weber (1910) quien propuso que “el empleador debe mantener una relación de forma impersonal y formal con sus trabajadores,” es decir una comunicación unidireccional.

Así también la participación de esta escuela hizo alusión a la comunicación participativa, la cual posteriormente se pudo comprobar que favorecía al rendimiento de los colaboradores en el trabajo así como al incremento de la productividad de la empresa. Mediante esto podemos ver que la comunicación organizacional se ha visto marcada por grandes cambios, que han demostrado la repercusión y alcance que puede tener ésta en el éxito de una empresa si sus elementos son manejados de la manera adecuada y ajustándose a los valores y objetivos de la misma.

Como vemos el correcto uso y aplicación de las herramientas y canales de comunicación en una empresa les permitirá estar al tanto de las oportunidades, los problemas y las áreas de oportunidad que tienen. Además de que resulta de vital importancia para lograr los objetivos establecidos, para una adecuada integración de las funciones administrativas y también para fortalecer la cultura corporativa generando como

resultado mayor productividad y un clima laboral estable. Según Fernández (2005) la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa.

La comunicación interna es aquella que está enfocada en el público interno de la empresa, es decir los colaboradores, siendo su objetivo principal mantenerlos informados, integrados y motivados para que su trabajo se ajuste al logro de los objetivos empresariales. A diferencia de la comunicación externa que busca dependiendo el caso mantener o mejorar las relación con los públicos externos, proyectando una imagen y reputación favorable al mercado y a la sociedad en general y que de igual manera se ajuste a sus objetivos. Sin embargo es necesario mencionar que para que exista una comunicación global eficaz ambas deben trabajarse conjuntamente apoyadas en los mismos pilares. Posteriormente se explicará a más profundidad la importancia de ambas, los elementos que la componen y sus principales actores.

Así Kreps (1990) presenta el modelo integrativo de la comunicación en las organizaciones, mostrando la manera en la que los canales de comunicación de ambas se interconectan para que pueda darse una adaptación comunicativa. “Según este autor los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.” (Morales, 2000).

A continuación se presenta el modelo integrativo de Kreps, en el cual podemos observar que se sintetizan las funciones de comunicación interna en los siguientes puntos:

- a) Diseminar y poner en claro los objetivos, las reglas y las regulaciones que tiene la organización.
- b) Coordinar las actividades de los colaboradores de la empresa en el cumplimiento de las tareas de la misma.
- c) Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- d) Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

(Kreps. 1990; citado por F. Morales. 2000)

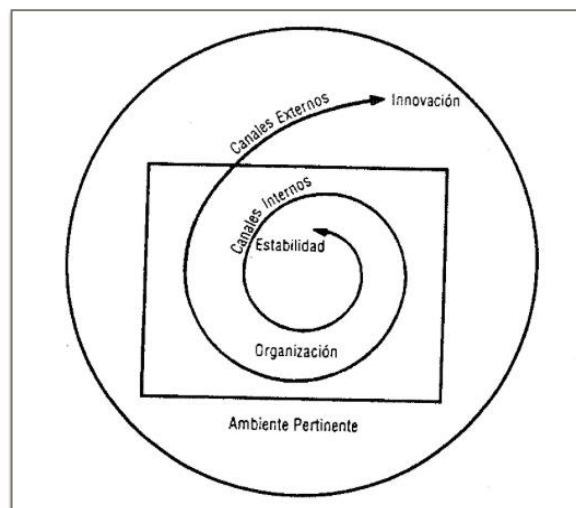


Figura # 3. Modelo Integrativo de Comunicación de Kreps (Morales, 2000)

De igual manera para que exista un proceso de comunicación organizacional que se ajuste a las necesidades y objetivos de la empresa y que englobe tanto su público interno como externo es necesario que el departamento de comunicación de la empresa realice un mapa de públicos. Para lo cual es importante entender en primer lugar que como menciona Freeman (2009) un público es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de propósitos de una organización.” No obstante, debemos tomar en cuenta

que los públicos tienen características e intereses que las diferencian unas de otras y que de igual manera cada uno tiene una interacción diferente con la organización, por lo que las estrategias de comunicación también será diferente para cada uno, ajustándose a sus necesidades.

Es por esto que se debe entender que a pesar de que la información es la misma, ésta puede ser interpretada de diferentes formas por los públicos, dependiendo sus intereses y aquí recae la importancia de la creación de este mapa ya que por medio de éste la empresa podrá conocer cuál es el vínculo que hay entre ambos y así emitir su mensaje de la manera correcta. Como vemos los elementos que componen un mapa de públicos, resulta un factor vital para la organización a la hora de realizar el plan comunicacional, ya que en gran medida las estrategias usadas con cada uno de estos va a representar la imagen de la empresa en un futuro. Es importante mencionar que una empresa puede estar conformada por varios públicos, siendo 9 los públicos base: proveedores, consejo administrativo, empleados, administraciones públicas, líderes de opinión, clientes, sindicatos, directivos y medios de comunicación.

En primer lugar para realizar un mapa de públicos es necesario listar los diferentes públicos con los que la empresa tiene comunicación. Posteriormente se debe describir a los mismos, partiendo de las particularidades que caracterizan a cada grupo. La Universidad de Pittsburgh estableció una metodología que atiende a tres características de los públicos: el poder que incluye la capacidad de influir en la estrategia de la empresa para defender sus propios intereses, la urgencia que se refiere a la presión que puede ejercer sobre la empresa y la legitimidad que son expectativas o demandas legítimas. (Navarro, 2007). A partir de este modelo base también se puede clasificar a los públicos por sus niveles de relación, por

cercanía, por la representación, por la dependencia y también por la influencia que mantienen con la empresa.

Por otro lado es importante saber que a pesar de que una persona pueda formar parte de más de un solo público, siempre habrá uno que tenga prioridad o cuyo interés resulte mayor, esto a su vez se conoce como rol priorizado. Frente a esto Capriotti (1999) expone que los públicos se pueden encontrar en diferente grado de institucionalización con la empresa, explicando que en los niveles bajos se encontrarán los públicos más flexibles y cuyas expectativas mutuas no están completamente establecidas; a comparación de los de alto nivel que serán aquellos públicos cuyas expectativas estén fuertemente establecidas y cuya conducta esté ya preestablecida, sin embargo hay que tomar en cuenta que esto no quiere decir que los públicos van a tener roles totalmente establecidos y que se mantengan constantes todo el tiempo. Para poder entender con mayor claridad cómo se establece un mapa de públicos, se presentará a continuación una gráfica que incluye a los principales públicos internos y externos de una organización.

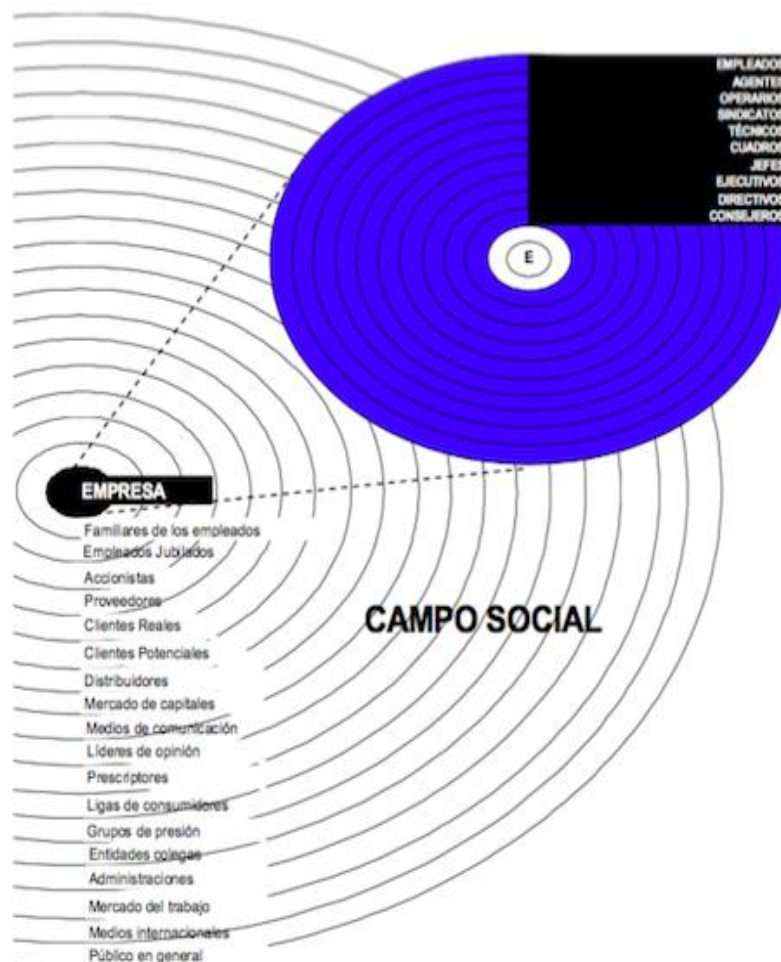


Figura # 4. Modelo de Capas Sociales (Costa, 1999)

Como observamos en el gráfico anterior, Costa plantea los diferentes públicos a nivel de capas, distinguiendo los públicos internos de los externos, cabe recalcar que hay capas que están más cercanas al núcleo es decir a la empresa y también están las últimas que en este caso representan los públicos que están más distantes a la organización. Así a través de la separación de cada público se podrá establecer la relación que estos tienen con la empresa, además de conocer el sistema recíproco de intereses entre cada capa social y la empresa.

Así podemos concluir diciendo que la comunicación organizacional, “se explica a partir de cinco grandes niveles que vienen expresados en los ámbitos conceptuales que se pueden ordenar de la siguiente manera:” (Benavides, 2001)

1. Cultura:	“Objetivación de los rasgos de una organización”
2. Identidad:	“Variables expresadas por la organización y variables asumidas por los sujetos”.
3. Imagen:	“Contenidos cognitivos relacionados con las organizaciones y los lugares sociales que éstas ocupan”.
4. Análisis de los discursos:	“Interactividad”
5. Modelo de Comunicación:	“Escenarios interactivos y competencia comunicativa mediática de los públicos y usuarios de la red”.

Figura # 5. Ámbitos Conceptuales de la Com. Organizacional. (Benavides, 2001)

Comunicación Interna.

Como vimos anteriormente la comunicación interna compone una de las partes esenciales de la comunicación organizacional. “La comunicación interna es un elemento indispensable para la transmisión de una cultura organizacional clara y homogénea, ya que ésta se traduce en la interiorización de la misma por todos los miembros de la organización y la actuación de éstos en base a ella.” (Gómez, 2013) Lo que quiere decir que mediante ésta la empresa podrá transmitir el mensaje que desea, convirtiéndose en una herramienta que informa cómo y cuándo se deben hacer las cosas.

La planificación de una política de comunicación interna es vital para que ésta pueda ser satisfactoria. Frente a esto Losada (2004) citando a Castillo nombra varios elementos que deben ser tomados en cuenta durante este proceso. En primer lugar la comunicación interna

debe estar al servicio de todos los ámbitos, es decir tanto a nivel estructural como personal. Además señala que debe estar siempre presente que una de sus funciones es mejorar el clima laboral de la misma y finalmente “una consideración que siempre se debe tener presente en una organización: cualquier acto realizado puede tener connotaciones comunicativas.” (Losada, 2004)

Semejante para que ésta pueda funcionar de forma eficiente es necesario que sus componentes actúen conjuntamente, enfocados en un mismo objetivo y guiados por los mismos valores. Según D’Humières las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son la imagen, la identidad y la información. (Costa, 2009). Con esto se espera que la información pueda ser comunicada de forma transversal, además de representar a la cultura de la organización y permitir la regulación y estabilización de la misma.

De igual manera Begoña Gómez, Doctora en Ciencias de la Información y graduada de la Universidad Miguel de Cervantes de España expone que la relación que existe entre la comunicación interna y la cultura corporativa de una empresa es realmente intensa. Entendiendo la cultura corporativa como “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto al modo de estructuración y administración de los recursos materiales y humanos, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra.” (Schelin 1992).

Frente a esto las empresas deben tomar en cuenta que la cultura organizacional se crea a diario con el comportamiento de cada integrante de la empresa, pues el éxito empresarial recae en una cultura corporativa fuerte por medio de la cual la empresa ha sido capaz de crear un lenguaje propio generando orgullo de pertenencia por parte de los colaboradores. La importancia de tener una cultura organizacional estable y fuerte se

remonta a los desafíos del siglo XXI que son principalmente la globalización, las nuevas tecnologías, la saturación de información, el nuevo orden económico internacional, la opinión pública y la creciente competitividad entre otras.

En este punto es importante señalar que la comunicación interna puede darse de dos formas, dividiéndose en comunicación formal e informal, la cual puede o no estar planteada dentro del plan de comunicación. La comunicación formal se refiere a aquella que es propia de la organización y cuyos canales siguen los niveles jerárquicos, así como las normas establecidas. En su mayoría ésta se utiliza para dar instrucciones y ordenes que estén ligadas con el trabajo.

En contraste la comunicación informal como lo define García (1998) es aquella que se da de forma espontáneamente entre los miembros de una empresa, debido a la necesidad del ser humano de comunicarse, lo que en algunos casos puede hacer que se obtenga información adicional. Sin embargo como sabemos los vacíos de comunicación se llenan de una forma u otra, lo que como consecuencia puede generar ruido en el proceso de comunicación.

Semejante además de darse de estas dos formas la comunicación interna también puede darse en diferentes niveles dentro de una organización. Como lo muestra García (1998) está el nivel de comunicación ascendente que va desde la parte de abajo hasta la punta de la pirámide. Al contrario del nivel descendente que va de la dirección a los colaboradores, también está el nivel horizontal que comúnmente se da entre los departamentos que se encuentran en un mismo nivel y finalmente está el nivel diagonal que se da en los representantes de diferentes niveles de la empresa. Como vemos a pesar de que cada nivel permite una interacción diferente dentro de la organización, su importancia recae

en que un manejo adecuado de estos puede evitar la aparición de ruido o rumores en la difusión del mensaje, generando así un modelo de comunicación interna estable. Para poder entender de forma más clara el siguiente gráfico nos muestra cómo funcionan los niveles de comunicación dentro de la organización.

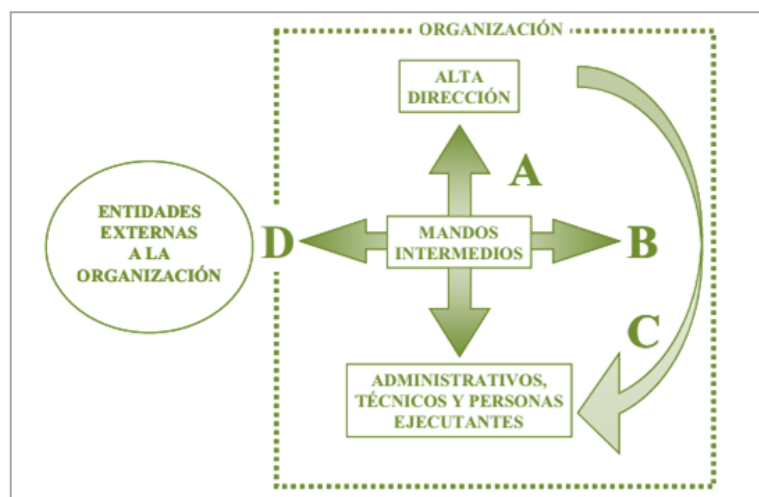


Figura # 6. Tipos de Comunicación Interna (Ongallo, 2007)

La figura anterior como podemos observar establece los cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse dentro de la organización, las comunicaciones verticales, representadas por la letra A, las comunicaciones horizontales, representadas por la letra B, las comunicaciones comunicaciones diagonales, representadas por la letra C, y por último que a pesar de que no forman parte de este proceso están las comunicaciones externas, representadas por la letra D.

Entre las principales herramientas que una organización puede usar para su comunicación interna podemos resaltar las carteleras informativas, los oficios, el newsletter, las reuniones, el mailing, el buzón de sugerencias, los blogs, las video conferencias y el intranet. Por su parte la constante evolución de la tecnología ha permitido que muchas de estas herramientas se conviertan en digitales, dando paso a que la comunicación se vuelva

mucho más participativa, además de permitir que la información llegue de manera más rápida, generando que en algunos casos exista una retroalimentación instantánea. Esto como resultado hará que la comunicación se vuelva mucho más cooperativa e integrativa, evitando también que se formen vacíos en el proceso de comunicación, disminuyendo la probabilidad de que exista ruido durante éste.

Después de lo que hemos visto podemos afirmar que la comunicación interna “tiene como eje principal generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.” (Brandolini, 2009) por lo que la aplicación de estrategias y tácticas usadas dependerá en gran medida de lo que la empresa esté buscando y de los recursos con los que cuenta, es por esto que es importante que exista una persona encargada de tomar decisiones acertadas para la empresa, que en este caso es el Director de Comunicación.

El Director de comunicación, cuyas funciones en la organización serán explicadas a fondo posteriormente es básicamente el máximo responsable de la gestión estratégica del Plan de Comunicación global de la Organización, así entre sus funciones podemos señalar que dentro de comunicación interna está encargado de promover las auditorías de investigación social como las de comunicación interna, con el fin de mejorar de manera continua los canales, los soportes y las herramientas usadas para la emisión de los mensajes.

A través de éste el DirCom podrá desarrollar un plan de comunicación interna guiado por un sentido de pertenencia y por una cultura corporativa homogénea, expresada por los colaboradores de la organización.

Auditoría de Comunicación Interna.

Como se mencionó anteriormente la aplicación de una auditoría de comunicación interna es vital para poder conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene el proceso de comunicación de la empresa, ya que de esta manera se podrá integrar a todos los sectores, manteniendo una fluidez de información que se sustenta tanto en los canales como en las herramientas de comunicación usadas, además de saber con exactitud cuál es el nivel de conocimiento que se tiene acerca de la organización y el índice de rumor entre otros. “La importancia de las auditorías reside en que a partir del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso.” (Pimienta, 2013).

De igual manera para que exista una correcta aplicación de la misma se debe tomar en cuenta a los principales actores internos de la organización que en la mayoría de casos incluye a los empleados, directivos, técnicos, mandos intermedios, propietarios, representantes de los trabajadores, sindicatos y comités de empresas. Tomando en cuenta que su principal objetivo es conocer el estado en el que se encuentra la organización a nivel de comunicación interna. No incluyendo únicamente los datos que involucran procesos administrativos y de producción, sino también interiorizando el recurso humano con los objetivos alcanzados, promoviendo así una gestión de calidad.

García (1988) define la gestión de calidad como “la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo.” Con esto se quiere decir que resulta imprescindible tener un plan de gestión de

calidad que se apoye en la comunicación interna como una herramienta para llegar de la manera más eficaz a sus públicos internos, buscando la implicación y compromiso total de estos por alcanzar los objetivos corporativos.

Como vemos la auditoría interna es una herramienta que debe ser aplicada para conocer la situación actual de la organización con sus públicos internos. Por lo que Varona (1994) plantea que desde la perspectiva teórica se deben plantear 4 objetivos principales:

- a) Evaluar los procesos de desviación que se puede dar en las diferentes formas de comunicación empresarial.
- b) Evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna.
- c) Evaluar los intereses creados que pueden llegar a desviar los procesos de comunicación interna.
- d) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación usadas por la empresa con el fin de poder descartar toda forma de distorsión que exista en la misma. (Varona, 1994).

Por otro lado en cuanto las técnicas de medición que se usa en el proceso de auditoría se deben incluir en primera instancia un proceso de exploración y de detección de las formas de comunicación interna. Para lo que Pimienta (2013) propone un cumplimiento de etapas. En la primera se debe realizar una entrevista a profundidad al director principal y al jefe del área de comunicación con el fin de poder conocer a profundidad las acciones de comunicación utilizadas, así como las herramientas y los canales que han sido implementados.

La segunda etapa consiste en aplicar una encuesta que será respondida de forma anónima, con el fin de garantizar confidencialidad, la cual puede incluir preguntas abiertas o

cerradas. Para que exista mayor índice de confiabilidad se recomienda que ésta se realice a todos los miembros de la organización o dependiendo el caso a una muestra que sea significativa con la población real de la empresa.

Posteriormente en la tercera etapa se puede organizar grupos focales con empleados elegidos de manera estratégica o aleatoria para conocer las necesidades y dudas que se tiene acerca de la empresa, abarcando temas de identidad, infraestructura, clima laboral, procesos de comunicación, etc. Finalmente el análisis de las respuestas obtenidas tanto en la encuesta como en los grupos focales le permitirá a la empresa conocer cómo se está gestionando el flujo de información, así como el posicionamiento de la cultura corporativa. Para poder crear posteriormente un plan de comunicación interna que se adapte a las necesidades de la empresa con un cronograma y presupuesto que se ajuste a los recursos de la misma.

Como vemos las perspectivas sobre el concepto de auditoría interna pueden ser diversas, por lo que Garrido (2003) las resume en tres tendencias generales:

- a) Funcionalistas: con esto se refiere a que éstas tienden principalmente a la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización
- b) Interpretativas: básicamente quiere decir que tienden a evaluar la comunicación desde la perspectiva de los espacios de libertad, desarrollo y creatividad que la organización entrega a los sujetos.
- c) Integralitas: se refiere a que tienden a unificar los criterios de evaluación de la comunicación en una perspectiva corporativa provocando una mayor conciliación entre los aspectos de mensurabilidad directa e indirecta o bien entre las formas cualitativas y cuantitativas de acercamiento al fenómeno.(Garrido, 2003)

La Comunicación Externa.

La comunicación externa según Fernández (2005) puede definirse como el conjunto de actividades que proveen un mensaje al público, con el fin de mantener y mejorar la relación existente, así como llamar la atención de nuevos clientes. Este tipo de comunicación se vuelve una herramienta importante, ya que también cumple el papel de proyectar la imagen y la esencia de la compañía. Como hemos visto las empresas están en continuo contacto con sus clientes, de tal manera que la comunicación externa debe ser cien por ciento efectiva si se quiere generar lealtad y confianza generando como resultado el crecimiento y posicionamiento deseado en el mercado.

El resultado que se espera a través de un buen manejo de la comunicación externa es crear una ventaja competitiva. Para esto, se debe hacer el uso correcto de diferentes elementos como el target, la promoción, los canales de distribución, entre otros, posibilitando así que la información siempre esté a la mano del cliente. A su vez podemos diferenciar 3 tipos de comunicación externa: la comunicación externa operativa que es usada de diariamente para el desarrollo de la actividad de la empresa. Además de considerarse la más importante, en cuanto al nivel de conocimiento, ya que es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la empresa, tanto con proveedores, clientes, administraciones, etc. En segundo lugar está la comunicación externa de notoriedad, cuyo fin es dar a conocer a la empresa y los productos y servicios ofrecidos, tomando en cuenta la imagen de la empresa.

La comunicación externa es básicamente es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior. (Soto, 2015). Y finalmente la comunicación externa estratégica, que se basa

en los datos estadísticos de la competencia, las variables económicas y su evolución así como los cambios en legislación laboral y las políticas afines a ésta, para alcanzar así una posición competitiva en el mercado. Por eso es importante brindar información verdadera y verificable, a pesar de que ésta sea negativa y pueda afectar la imagen y reputación de la empresa, ya que al hacerlo va a mostrar transparencia, causando en un futuro mayor credibilidad y confianza de sus acciones antes sus públicos.

Así dentro de la organización podemos distinguir 3 áreas en las que actúa la comunicación externa, representadas en el siguiente cuadro:



Figura # 7. Tipos de comunicación externa

Como vemos en la figura 7 en primer lugar están las Relaciones Públicas, cuyo propósito es crear una imagen favorable hacia la empresa por medios de sus acciones, productos o servicios. “Las relaciones públicas se configuran como un sistema de comunicaciones sociales recíprocas, que tienen su encaje teórico en las ciencias sociales y que pretende mejorar la comprensión y el entendimiento entre las organizaciones y sus públicos.” (Congreso Español de Relaciones Públicas, 1966). Así podemos entender que su

principal función es promover una relación de entendimiento y confianza a largo plazo con los diferentes públicos que conforman la organización, fundamentada en la ética laboral.

Un punto fundamental de las relaciones públicas son las relaciones con los medios de comunicación. Marchis (2002) afirma “que los medios se acostumbren a contar con la información que les damos y que la soliciten cuando la necesiten, es decir que nos vean como una fuente veraz y fiable, así podremos transmitir los mensajes que queremos hacer llegar a nuestros públicos externos”. Es por esto, que los encargados de esta área deben asegurarse de mantener constante contacto con los medios, para poder crear así relaciones humanas que en un futuro traiga beneficios para la organización.

En segundo lugar está la responsabilidad social. Para empezar, hay que tener claro el concepto de responsabilidad social corporativa (RSE). “Este concepto se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad a la que se integra.” (Fernández, 2009). En otras palabras, que las empresas se comprometen en la contribución del cambio del bienestar social, tanto a nivel local como global. La importancia de que una empresa implemente este modelo de gestión, además de mejorar su imagen organizacional frente a los diferentes stakeholders, también recae en un impacto real en el valor de la compañía ya que se realizan compromisos éticos objetivos con la sociedad.

“La visión de la Responsabilidad Social implica no solo cumplir con la responsabilidad social propia, sino también extender tal visión y prácticas a aquellos stakeholders con los cuales se relaciona la empresa.” (Navarro, 2012). De esta manera se podría obtener mejores resultados, generando confianza en todas las partes que involucra la empresa, tanto sus

públicos internos como los externos. De esta manera para que las empresas puedan aplicar las estrategias correctas, éstas deben identificar los problemas de interés público como el medio ambiente, la pobreza, desnutrición, educación, etc. Para posteriormente con basados en esa información puedan emprender acciones y soluciones que generen un impacto positivo en la sociedad.

En tercer lugar está la comunicación en crisis, en este punto es importante mencionar lo que en los últimos años ésta se ha integrado al plan estratégico de comunicación, como una herramienta necesaria y de vital importancia para la empresa. Ésta tiene como función principal crear estrategias que como su nombre lo indica permitan usarse ante situaciones críticas que puedan poner en riesgo la reputación de la organización. Dentro de este plan es importante señalar a la persona que va a comunicar la crisis frente a sus públicos, destacando entre estos los públicos internos y los medios de comunicación, tomando en cuenta que éstas deben ser comunicadas lo más pronto posible para evitar que se inicien rumores que a futuro no puedan ser controlados.

Así también es importante comprender que los tanto los públicos como los canales y herramientas de comunicación aplicadas son diferentes en cada área de comunicación externa. Por lo que Suarez (1999) las distingue por categorías representadas en el siguiente cuadro.

ÁREA	PÚBLICOS	COMUNICACIÓN
Comunicación de imagen	Audiencias masiva ▼	Comunicaciones integradas
Publicidad Institucional	Público en general ▼	Marketing
Prensa	Públicos específicos ▼	Publicidad
Comunicaciones especializadas	Comunidades ▼	Promociones
Comunicaciones de crisis	Grupos ▼	Comunicaciones en el punto de venta
Comunicaciones sociales	Individuos	Comunicaciones de respuesta directa

Figura # 8. Esquema de las Comunicaciones Externas (Amado, 1999)

Sin embargo se debe tomar en cuenta que tener una comunicación eficiente no es sinónimo de éxito, al menos no en su totalidad, ya que se requiere de más herramientas y de otros procesos previos. En primer lugar, se debe realizar una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos de los consumidores. Con esta información, va a ser posible ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las personas. En otras palabras, la comunicación que hubo mediante la retroalimentación de los futuros clientes es lo que permitirá que el producto sea más personalizado y se genere una preferencia ante la competencia.

Como hemos visto para que la comunicación pueda ser usada de manera estratégica, es importante que tanto la comunicación interna como la externa trabajen conjuntamente, apoyándose en los valores y objetivos de la organización. Sin embargo para que la comunicación externa pueda mejorarse, se debe empezar por mejorar la comunicación interna.

Para lo que Soto (2015) recomienda la creación de un plan de comunicación global, concepto que será explicado a profundidad posteriormente. El cual para ser creado de

manera efectiva debe tomar en cuenta los siguientes parámetros: apreciar e informar a los empleados y trabajar constantemente en favorecer la comunicación de la empresa. Intentar que todos los aspectos permitan mejorar o mantener una reputación corporativa favorable y finalmente trabajar de forma continua, sin descuidar los valores y objetivos sobre los que está apoyada la organización.

Por otro lado uno de los factores que favorecen en gran medida a la comunicación externa es la globalización, porque este proceso ha permitido que virtualmente las distancias entre las personas se acorten y que los espacios desaparezcan. La información es inmediata y puede llegar a cualquier individuo sin importar su ubicación. Como consecuencia, existe un mundo más competitivo, productivo y por tanto una sociedad evidentemente consumista. Adquirir un producto es un deseo que se confunde con necesidad, y las empresas han tomado ventaja de esto. Mediante los diferentes canales de distribución, atraen a las personas para que se sientan identificadas, pues entender al cliente de manera global es precisamente lo que construye una marca que se sostiene en una identidad, imagen y reputación estable y fuerte.

Identidad, Imagen y Reputación.

Identidad.

Como vimos anteriormente, el público interno es la base de la organización, por lo que la correcta aplicación de los procesos de comunicación lo puede convertir en un valor intangible para la organización, ya que los trabajadores además de representar a la misma, son el portavoz de lo que ésta busca ser frente a la sociedad. Sin embargo los constantes cambios como la globalización, la aceleración y masificación del consumo y la saturación de información han hecho que sea cada vez sea más difícil recordar la marca y que el

consumidor pueda serle fiel. Como resultado de estos cambios ahora los consumidores tenemos un perfil más crítico y más allá de calidad buscamos establecer relaciones de credibilidad y confianza con la marca, por lo que la empresa a través de su identidad, imagen y reputación ha buscado acercarse de manera más directa al consumidor.

Es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. “La identidad es un potencial de desarrollo inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva” (Costa, 2001)

Según García (1998) se puede definir a la identidad corporativa como “el principal producto con el que comercian las grandes compañías, se trata de un concepto, una idea que impregna la actividad y el producto que nos ofrecen.” Es decir que la identidad es un elemento tangible y materializado, único y distintivo que la diferencia del resto y a través del cual se construye la imagen de la empresa. A su vez está formada por varios sistemas, entre los que se puede distinguir físicos y culturales. Dentro de los físicos en primer lugar está la identidad verbal, conformada por signos lingüísticos, ésta se refiere al nombre de la empresa, que para ser efectiva debe ser original y simétrica a la unicidad de los elementos de la empresa. Además de ser de fácil recordación para el cliente.

Por otro lado está la identidad visual cuyas características tienen como fin ser funcionales, semánticas y formales. Ésta a su vez es común para todos los públicos y debe ser creada para generar un gran potencial de recordación, por lo que todos sus elementos

deben actuar conjuntamente. Entre sus elementos principales podemos destacar al símbolo que es el ícono que identifica a la organización y que puede ser representativo realista, figurativo no realista, pictograma o abstracto. También está el logotipo que se caracteriza por tener una tipografía y forma especial que además debe ser legible y no tener otro tipo de connotaciones.

En tercer lugar está la identidad cultural que como vimos anteriormente en los últimos años se ha convertido en un elemento prioritario en las empresas. La cultura corporativa “se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, es decir el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias.” (Pintado, 2009) Entre sus componentes está la historia de la organización, que se caracteriza por transmitir el espíritu de los fundadores, la misión que es básicamente lo que hace la compañía, la visión que es a dónde quiere llegar la empresa en un futuro, los valores y normas que son los principios que guían el modo de actuar de las personas que integran la organización, la filosofía que es la explicación de los valores, y por último está el comportamiento que son las acciones que no están normadas por la organización, pero que de igual manera son parte de la misma.

En cuarto lugar está la identidad objetual, que se refiere principalmente a “la personalidad corporativa está reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende.” (Costa, 2005) Es decir que los objetos deben mantener una relación con lo que es en sí misma la empresa, considerando que hasta el más mínimo detalle tiene impacto sobre el cliente. Por último, pero no menos importante está la identidad ambiental que hace referencia al lugar, que es donde el consumidor vive la experiencia con el producto o el servicio, en esta característica se puede mencionar a lo que hoy se conoce como arquitectura corporativa. Finalmente las organizaciones deben tomar en cuenta que la

identidad corporativa está íntimamente relacionada con la imagen de la misma, siendo ésta otro de los elementos más importantes que componen a una organización.

Imagen.

Como vimos anteriormente la identidad corporativa es uno de los pilares para la constitución de la imagen de la empresa, por lo que debe ser traducida de la manera más clara y eficaz posible, ya que ésta será el vehículo de comunicación principal que use la empresa. “Construir la imagen es comunicar, expresar la identidad mediante todos los recursos posibles y éste es para Costa el primer reto y el más permanente del DirCom.” Hasta la actualidad muchas empresas siguen confundiendo la función de la imagen, ya que se basan únicamente en la percepción que tiene el público de los aspectos formales de la misma, dejando de lado los condicionantes de la misma que están relacionados con el comportamiento de la empresa, la calidad, la capacidad de innovación y la transmisión de valores.

Semejante la empresa debe desarrollar una imagen global fuerte en la cual desde primera instancia se pueda mostrar la personalidad y la conducta que la caracterizan. Y así lo demuestra Norberto Chaves (2006) quien plantea que la noción de imagen está íntimamente relacionada con otros elementos de la comunicación institucional, que corresponden a cuatro componentes concretos que ya hemos visto anteriormente: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación organizacional.

Como sabemos el DirCom es el principal encargado de que los aspectos que constituyen la imagen estén definidos de manera inteligente y coherente, ya que ésta depende en gran medida de los objetivos planteados. “Una compañía no sólo es lo que vende o lo que ofrece; también y en gran medida es lo que de ella se percibe. Una imagen

sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia". (Haro, 2004). Es por esto que cuando una imagen nos resulta deficiente, no es solo por el producto, sino todos los elementos que intervienen en su proceso.

Así también es importante resaltar que cuando la imagen corporativa está definida adecuadamente, permite que exista coherencia en los procesos de comunicación, ya que se está mostrando de manera explícita la esencia de la empresa, incluyendo sus objetivos, valores y principios y por último también se genera confianza y respeto por parte de los diferentes públicos tanto a nivel interno como externo. Lo que a la vez permitirá que la reputación de la empresa sea favorable para el desarrollo de la misma.

Reputación.

El amplio acceso que tenemos hoy en día a la información de las empresas ha hecho que la reputación corporativa se convierta en uno de los elementos más significativos para la constitución de su imagen. Para Pucheta (2010) la reputación corporativa se puede definir como el "conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos." Lo que intenta decir este autor es que las acciones de una empresa, así como las experiencias de los consumidores con el producto o servicio harán que sean ellos mismos quienes construyan la imagen de la organización, formando así la reputación de la misma.

Actualmente, los públicos ya no son espectadores sino que conforman parte activa de las empresas tanto, ya sea través del uso de redes sociales como físicamente. Es por que que las organizaciones deben tomar en cuenta que a comparación de años pasados, los clientes ya no pueden ser considerados únicamente como un público objetivo al que se

quiere llegar para brindar un servicio o producto, ni tampoco como audiencias dispersas a las cuales se busca persuadir. Los nuevos consumidores, actúan de forma proactiva y son una fuerza que debe tenerse en cuenta a la hora de tomar las decisiones de las cuales en un futuro serán participes.

Entre los factores que pueden definir la reputación de una empresa se puede destacar a la responsabilidad social, el servicio al cliente, la producción de bienes y servicios de calidad, etc. Sin embargo es importante tomar en cuenta que si una organización tiene una buena imagen no necesariamente va a tener una buena reputación, por lo que se considera actualmente a la reputación como un valor intangible de la compañía, la que además requiere de una comunicación adecuada con el fin de que la información se transmita de manera correcta, para no causar un mensaje erróneo o no deseado en el receptor.

Por otro lado, Villafañe (2004) plantea que para que las empresas puedan tener una buena reputación, deben ajustarse a 5 atributos empresariales: la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y por último la fortaleza, ya que cada uno de estos constituye los pilares fundamentales de un manejo exitoso de la organización. Bajo estos parámetros se espera que la empresa pueda ser reconocida por la transparencia de la comunicación de sus actividades, así como la confianza y credibilidad por parte de sus stakeholders. Además se mejoraría la solidez de la empresa por medio de una buena reputación, se podría desarrollar proyectos a largo plazo, además de mejorar la gestión de riesgo frente a los entornos económicos, sociales, políticos, ecológicos y tecnológicos que están en constante cambio.

Hoy en día el concepto de reputación, es el que da el valor para que una empresa pueda ser reconocida de forma positiva o negativa. Villafañe (2004) propone que en primer lugar se puede ver la personalidad de la empresa mediante la imagen, para posteriormente mediante experiencias y acciones se obtendrá una buena reputación. Por lo que es vital tomar en cuenta que un stakeholder es punto clave para la reputación de una empresa. Lo que piense, sienta o diga será de conocimiento público, es por esto que las organizaciones tienen como deber mostrar interés en las opiniones de sus públicos, intentando satisfacer sus dudas y comentarios, para poder así alcanzar los resultados deseados.

Como vemos la reputación corporativa se ha convertido en un medidor no financiero del éxito de la misma. Generando que su buen manejo los guíe a resultados que todas las organizaciones anhelan como la lealtad del cliente, el compromiso de los colaboradores, la cobertura favorable por parte de los medios de comunicación, la colaboración recíproca de los proveedores y accionistas y finalmente la admiración y confianza en todos sus stakeholders. (Reyes, 2010) Sin embargo como mencionamos anteriormente, actualmente las nuevas tecnologías juegan un papel muy importante para la reputación corporativa y como lo planea Villa (2010) en el siguiente diagrama éstas pueden ser capaces de democratizar la reputación de la organización.



Figura # 9. Modelo de Gestión de la Reputación (Villa, 2010)

Podemos observar que en la gráfica anterior se plantea el modelo de la gestión de la reputación, la cual se basa en 2 ejes principales que son la competitividad y la sostenibilidad, de la cual salen a la vez 4 metas secundarias en las que se incluye la oferta, el liderazgo, la transparencia y la responsabilidad social, que a su vez enmarcan 12 parámetros de los cuales se obtiene el resto de indicadores, además de contener todos los elementos que resultan esenciales para ofrecer una imagen positiva y total de la organización.

De igual manera Reyes (2010) plantea que la reputación empresarial es una percepción que el consumidor tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de la misma, basada en los experiencias, comentarios y referencias que se han creado de la misma a lo largo del tiempo, desde sus inicios. Es por esto que una vez que la empresa ha alcanzado una reputación favorable ya sea por sus actividades, valores o servicios tiene como deber hacer de ésta un proceso dinámico que pueda mantenerse o si es el caso mejorarse para que pueda así convertirse su reputación en un elemento que le permita alcanzar el éxito empresarial.

Por medio de las diferentes fuentes analizadas podemos afirmar que la reputación se ha convertido en un indicador clave para el manejo efectivo de los procesos de

comunicación, identidad e imagen de la empresa y esto se puede comprobar diariamente en las empresas, ya que aquellas que se caracterizan por tener una buena reputación demuestran una capacidad diferenciada para atraer inversiones, además de poder retener clientes y empleados, a la vez que construyen mayores niveles de satisfacción y fidelidad hacia sus productos y marcas.

Comunicación Global.

En los últimos años la comunicación se ha integrado como una de las herramientas estratégicas más importantes para las organizaciones. Frente a esto surge como una necesidad la comunicación global o integral, la cual según Costa (2005) se entiende como “el modelo conceptual y operacional que ilumina la gestión estratégica de las comunicaciones en las empresas, instituciones y organizaciones.”

A su vez, la comunicación global involucra a todos los públicos, facilitando el flujo de mensajes entre estos con la organización y su medio. Por su parte Joan Costa (2005) propone que para que exista una comunicación global eficiente ésta debe incluir la integración de nuevos métodos operacionales, adaptados y enfocados a las nuevas necesidades de la empresa, ya que así se podrá medir la complejidad de un sistema comunicacional, la originalidad de un mensaje o la cantidad de novedad de una acción. Siendo su principal propósito que la comunicación se convierta en el núcleo de las relaciones con los públicos, para así ver a la empresa como un todo, cuyas partes trabajan conjuntamente, enfocadas en un mismo objetivo.

Así dentro de la comunicación global se debe tomar en cuenta los 3 ámbitos: el ámbito institucional que define la política y estrategia de comunicación de la empresa en función de su imagen, el ámbito organizacional que se enfoca en los cambios culturales y en

las estrategias de comunicación interna, para lo que se trabaja en conjunto con la dirección general y el departamento de recursos humanos. Y por último la mercática que aparece como un nuevo término para referirnos al nuevo marketing, éste por su parte en conjunto con el departamento de publicidad se encarga de las acciones comerciales y promociones de la marca.

Como vemos, la comunicación global de la empresa debe estar sustentada en un Plan Estratégico de Comunicación, el cual estará a cargo del Dircom, quien tendrá como función principal que éste se cumpla, ajustándose a los objetivos y necesidades de la misma, promoviendo a su vez una buena imagen y reputación organizacional. El DirCom o director de comunicación es una figura que nace en 1990 y como lo expone Costa (2009) es comúnmente quien dota de sensibilidad al mensaje corporativo.

A su vez este experto expone que el DirCom debe convertirse en el portavoz de la empresa, del defensor de la marca y la imagen corporativa y del garante de su reputación. Costa por su parte define al DirCom en tres palabras: estratega, generalista y polivalente, ya que de esta manera podrá “construir relaciones duraderas y esenciales, salvaguardar la imagen y reputación de la empresa, liderar políticas de gestión de marca y responsabilidad social y, moderar diálogos”. (Costa, 2009). A continuación se expondrá un diagrama desarrollado por Costa que engloba la importancia del DirCom dentro de una empresa.

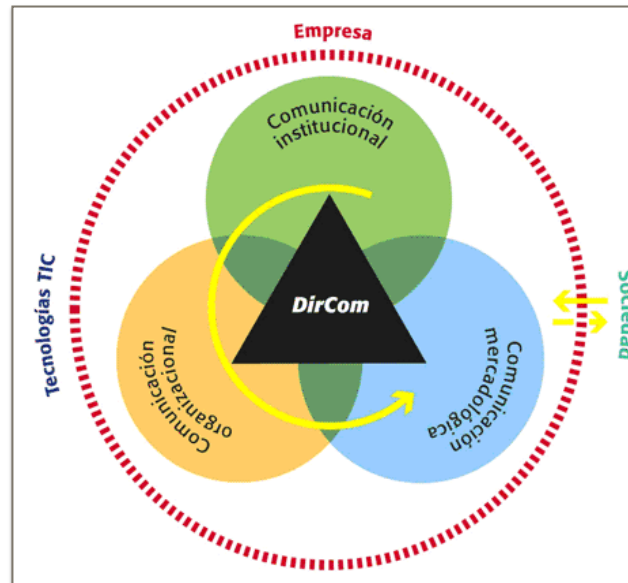


Figura # 10. Las 3 esferas de la comunicación (Costa, 2009)

Como podemos observar en el gráfico anterior, conocido como “Las 3 esferas de la comunicación” Joan Costa resalta 3 tipos de comunicación que involucran tanto a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como a la empresa y a la sociedad.

- a) El Dircom es considerado el máximo responsable de la comunicación institucional de la organización, además de tener poder de decisión planteado dentro del organigrama institucional.
- b) La esfera de la comunicación mercadológica se vincula en colaborar en todo el proceso de campañas y productos comunicacionales que se generan desde el área de marketing y afectan con la identidad visual de la institución.
- c) La comunicación organizacional se vincula de manera directa con la cultura comunicacional interna, desde la Dirección de Comunicación junto a Recursos Humanos se investiga cambios culturales y se elaboran planes de comunicación internos. (Costa, 2009).

Hasta el día de hoy no existe un modelo ideal que establezca todos los requerimientos que encierra ser un buen DirCom, sin embargo varios autores como Joan

Costa han planteado varias características que se recomienda tener para estar en este puesto. En primer lugar el DirCom debe ser una persona abierta, que sea curiosa y que a pesar de mostrar una personalidad creativa, pueda ser también rigurosa. Un buen director de comunicación “organiza creativamente sus conocimientos y suele jerarquizarlos con espíritu lógico. Esta cualidad mental tiene una importancia relevante para el desarrollo de su actividad en la empresa.” (Costa, 2009).

Otra característica con la que debe cumplir un DirCom es que tenga claro que la empresa debe representar a un todo organizacional, cuyos objetivos, valores, visión y estrategias estén completamente ligados a la ideología corporativa de la empresa. Por su parte Costa (2009) recomienda también que quien ocupe este puesto debe ser considerarse un líder innato, para que así pueda llegar a todas las personas y causar un impacto positivo sobre éstas, además de estar siempre dispuesto a escuchar y a tomar en cuenta las opiniones e ideas del resto. Además el DirCom debe saber cómo llegar de manera estratégica a cada uno de sus públicos, ya que como sabemos no todos mantienen el mismo tipo de relación con la empresa.

Por otro lado también se requiere que éste tenga una formación previa. Primero una formación académica que debe ser humanista, segundo una formación empresarial que debe incluir una gestión adecuada y por último una actitud autodidáctica por medio de la cual podrá convertir su conocimiento en estrategias útiles y eficaces para la empresa. Así mismo es imprescindible que el director de comunicación recurra a estrategias propias basadas en su conocimiento con el fin de desarrollar tácticas y planes creativos que puedan ponerse en práctica. De igual manera la persona que ocupe este puesto debe tener claro que el punto clave en el proceso de comunicación es el receptor, por lo que es vital que su

mensaje se enfoque en éste, para así poder crear una imagen corporativa positiva de la organización.

Como podemos ver la comunicación global actúa como una estrategia imprescindible para las organizaciones, por lo que a través de ésta la empresa busca integrar las comunicaciones de la empresa, además de crear relaciones favorables con los distintos públicos. Convirtiéndose así la comunicación global en una táctica de la empresa, cuyos contenidos, medios y soportes se vinculan directamente con los principios, objetivos y los valores de empresa; logrando así generar una imagen global positiva de la organización. Dentro de ésta podemos diferenciar dos tipos de comunicación, la comunicación global institucional y la global comercial.

Comunicación Institucional.

En primer lugar para hablar de la comunicación institucional debemos saber que actualmente, resulta bastante lógico pensar que el papel de las empresas es producir los productos que la sociedad demanda. Sin embargo, este funcionamiento ha cambiado y ahora las entidades corporativas no solo se encargan de la producción, si no que piensan más en la satisfacción del consumidor. Por esta razón han tomado el nombre de instituciones, en otras palabras, porque han tomado el rol de emisoras.

La comunicación institucional ha permitido que las empresas se expresen y rompan con el silencio que les condenaba por ser consideradas únicamente productoras. Ahora, tienen la posibilidad de exponer su misión, visión y valores corporativos característicos, además de resaltar sus políticas y objetivos. Es decir, este tipo de comunicación ha permitido generar un cambio en la perspectiva que tienen las empresas de sí mismas.

A su vez ésta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una de las herramientas de mayor importancia para el éxito empresarial. Antes de los años 90, ésta formaba parte del plan de marketing, caracterizada por su uso para el control a corto plazo del mercado y la competencia. Además de que solo existían dos manifestaciones hegemónicas de comunicación: la publicidad y la prensa. Posteriormente durante los años 90 ésta ya empieza a revalorizarse, considerándose la concepción de la imagen asociada al management empresarial como el primer antecedente de la gestión de los valores intangibles. (Villafañe, 2007).

Por lo general, las empresas son relacionadas con la marca que han proyectado. Pero el cambio que ha generado la comunicación institucional es que no son simplemente un sello distintivo, sino que son considerados sujetos pensantes capaces de dirigir un proyecto y la producción del mismo. De tal manera que existe una transición de pasar de objeto a sujeto dentro de la empresa. “El cambio fue pasar de “Yo soy aquello que hago” a “Yo soy aquello que hago por usted”, que explica perfectamente la progresión de la comunicación institucional.” (Costa, 2009).

Por otro lado la comunicación institucional, como lo plantea Enriquez (2001) debe cumplir con 3 requisitos esenciales: en primer lugar ésta debe ser proyectual es decir estratégica y creativa, segundo vectorial, es decir que pueda conducir a la acción, y por último instrumental refiriéndose a la difusión de los valores, acciones e información que la empresa está buscando. Es por esto que la comunicación integral más allá de enfocarse únicamente en la imagen corporativa, ha permitido que los públicos puedan tener una visión más clara de la organización, haciéndola identificable y creíble, además de mantener o

mejorar una gestión óptima de la interacción entre los miembros de la empresa y los valores de la misma.

Así también para que exista una comunicación integrada es necesario que ésta se ajuste a las 5 propiedades planteadas por Joan Costa (2009). En primer lugar se debe tomar en cuenta el triángulo de la comunicación que reúne y coordina poderes estratégicos exclusivos. (Figura 6) Segundo su acción transversal, que es el vector de todos los procesos. Tercero los cambios de mentalidad, que han introducido conceptos y vocabularios nuevos en la empresa, procedentes de la ciencia de la información y sistémica. Cuarto la gestión global o el nuevo management en red, desplazando el organigrama tradicional de mando vertical y por último el gestor de las comunicaciones, la nueva figura que se impone por una necesidad inédita e irreversible en las empresas.

Comunicación Comercial.

En primer lugar es importante entender que la comunicación comercial, es totalmente diferente a la comunicación institucional, a pesar de que ambas estén integradas en el Plan de Comunicación global de la organización. La comunicación comercial es una de las variables de marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva, entre las que podemos resaltar: la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas; o bien de comunicación personal como las ventas. Por medio de estas herramientas, que pueden ser usadas de manera persuasiva o informativa la empresa está buscando llegar a su objetivo. Por todo esto está claro que la comunicación es un punto fundamental a la hora de alcanzar los objetivos de marketing.

“A través de la comunicación comercial vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de

forma cada vez más competitiva.” (Muñiz, 2014). Para la mayoría de clientes ésta es el tipo de comunicación con la que está más familiarizada, ya que al estar enfocada en las estrategias de venta y mercadotecnia, su objetivo se basa principalmente en convencer y persuadir al consumidor final de adquirir su producto o servicio. La comunicación comercial es un tipo de comunicación prácticamente externa, sin embargo como hemos visto anteriormente es necesario tomar en cuenta que para convencer al público externo, primero hay que llegar al público interno.

Como se mencionó anteriormente dentro de la comunicación comercial el mensaje que se quiere enviar puede ser de dos tipos: informativo o persuasivo. Para que éste se considere informativo considerar los siguientes puntos, debe ser genérico, es decir que no se diferencia a una marca del resto. Apropiador, que se refiere a la asociación de características del producto a la marca. La proposición única de venta que se refiere a la categoría o beneficio exclusivo de la marca.

A su vez, también debe ser preeminente es decir que se busca presentar a la marca como algo mejor al resto. Innovación, es decir que resulte novedoso y atrayente para el cliente. Por último debe ser comparativo, es decir que se muestren sus beneficios al momento de ser comparado con la competencia. En contraste para que sea considerado persuasivo, éste debe estar enfocado a las emociones del cliente, ya sea de estima o autorrealización, apelando a su lado más sentimental.

En cuanto a la estrategia de comunicación comercial, Ricarte (1998) propone la elaboración de un programa de publicidad destinado a alcanzar los diferentes segmentos del mercadeo. Con el fin de que éste logre los objetivos propuestos en el plan. Así el programa debe analizar: “la determinación de los objetivos de la campaña, la segmentación del

mercado, la determinación de las estrategias de diferenciación, el posicionamiento activo del producto, la elaboración del presupuesto de la campaña, la creación de los mensajes publicitarios, la selección de los medios que servirán para vincular el mensaje publicitario y por último la determinación de los medios que controlen la eficacia de la campaña". (Ricarte, 1998)

Como podemos ver tanto la comunicación comercial como la institucional resultan vitales al momento de crear el Plan Estratégico de Comunicación. Frente a esto Capriotti (1999) plantea que la planificación y la gestión de la comunicación global de una organización van a estar altamente condicionada por los intereses de cada público, por lo que se deben fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización, en función de sus intereses. Así mediante el siguiente esquema podemos mostrar los principales elementos que incluye el Plan General de Comunicación para una organización.

Creación de una Agencia de Comunicación

Concepto.

Va Bene como su nombre lo indica busca transmitir a sus clientes un aire de frescura y modernidad.



Figura # 11. Logo Va Bene

Rasgos Culturales.

Misión.

Inventar, romper las reglas y correr riesgos que nos permitan explorar nuevas oportunidades para crear soluciones comunicacionales rentables y estratégicas brindando a nuestro cliente una experiencia única y personalizada.

Visión.

Para el 2020 Va Bene busca posicionarse como un referente en la industria de la comunicación, por la puntualidad, frescura y calidad de sus servicios. Esperamos superar la expectativa de cada uno de nuestros clientes, mostrándoles que mirar el lado positivo de los problemas y disfrutar de cada detalle es nuestro trabajo a tiempo completo.

Valores.

- Creatividad estratégica
- Optimismo
- Diversión
- Efectividad
- Pasión

Filosofía.

- Creatividad Estratégica: Buscamos ofrecer una estrategia única e inimitable, que conecte con los objetivos, valores y principios del cliente. Aspiramos hacer lo imposible, porque lo posible lo hace cualquiera.
- Diversión: No sufrimos de locura, sino que la disfrutamos cada segundo. Queremos mostrar a nuestros clientes que la diversión es la gasolina de la creatividad, convirtiendo así el trabajo en un placer de cada día.
- Optimismo: Nuestro objetivo es convertir los problemas en retos, no en obstáculos. Por eso nos enfocamos en tener una mente positiva que se demuestre en cada detalle, viendo las dificultades como una nueva oportunidad.
- Efectividad: Nosotros no tenemos miedo a dejar lo bueno para elegir lo grandioso, por eso más allá de satisfacer esperamos atrapar a nuestro cliente a través de un trabajo fresco y dinámico que se ajuste con las exigencias de los constantes cambios que atraviesa actualmente el mundo.
- Pasión: Queremos enamorar al cliente con nuestro trabajo, capturando la esencia de su personalidad para generar así soluciones que demuestren nuestro compromiso y entrega en él.

Metodología de Trabajo.

- Reconocer el problema: En primer lugar tendremos una entrevista con el cliente, en la que se expondrán las preocupaciones y los objetivos del mismo. Nuestro propósito es poder conocer más de cerca al cliente y entender lo que quiere.
- Proyectar un cambio: Después de haber estudiado aspectos fundamentales; en una segunda reunión se presentará al cliente una propuesta que detalle cómo conjuntamente se trabajará para poder alcanzar el objetivo deseado. Se hablará de costos, tiempo y de la metodología del trabajo.
- Visualización de 360°: Con la firma del contrato se da inició al desarrollo de un nuevo proyecto. El grupo de expertos designado deberá analizar el brief creado por el cliente, en el cuál podremos conocer a fondo la empresa, el servicio o a la persona con la que se va a trabajar. A su vez también realizaremos una investigación por nuestra cuenta con el fin de examinar cada detalle.
- Definir la meta: Posteriormente tras un análisis minucioso podremos darle nuestras conclusiones al cliente y presentar una solución que esté acorde a la propuesta realizada. En este punto es importante mencionar que nuestro trabajo se ajusta a un código de ética, del cual el cliente debe estar al tanto.
- Pensar positivamente: En el desarrollo del trabajo pondremos en pie nuestra filosofía con el fin de conseguir el éxito de la mano de nuestro cliente. Más allá de vernos como una agencia de comunicación esperamos convertirnos en su aliado, visualizando conjuntamente el éxito de nuestro trabajo desde una perspectiva optimista e innovadora.

- Afirmar resultados: Va Bene busca acompañarte en todo el proceso de cambio, por eso nuestro último paso es brindar la retroalimentación necesaria para juntos poder admirar los resultados obtenidos.

Servicios.

Comunicación Estratégica.

Manejo de Conflictos Internos: Sabemos que tus colaboradores son el reflejo de la empresa frente a tus clientes. Por esto Va Bene te ofrece crear las mejores estrategias de comunicación interna diseñadas especialmente para las necesidades de tu empresa. En Va Bene creamos estrategias enfocándonos en 5 áreas de acción: operativa, que la gente sepa cómo hacer su trabajo, cultural, que sepa cómo debe hacerlo, estratégica, que sepa por qué debe hacerlo, motivacional, que quiera hacerlo, inteligencia, que proponga cómo hacerlo mejor.

Nuestro propósito es mejorar la imagen externa y la reputación de la empresa iniciando por sus colaboradores. Aprovechar más el talento humano estimulando la creatividad y el conocimiento compartido y fortalecer la cultura corporativa, promoviendo un clima de trabajo positivo.

Manejo de Crisis.

Tu mejor argumento de venta es la reputación de tu empresa. Por eso queremos ayudarte a crear estrategias que conviertan el peligro en oportunidad. Para esto nos enfocamos en 5 puntos vitales: lidiar con la presión, reducir los riesgos, precisión y claridad, relación con los medios y acción proactiva y reactiva.

Hacer un correcto estudio de las situaciones que pueden afectar a tu empresa va a permitirte estar un paso delante, ya que así podremos manejar de manera estratégica la

información, evitando cualquier tipo de improvisación a futuro que pueda poner en riesgo la reputación de la empresa.

Asesoramiento Estratégico

Asesoría de Imagen Personal y Corporativa

Va Bene busca potenciar tus cualidades, creando una armonía de tu imagen externa con lo que quieres comunicar. Para esto nos enfocamos en 5 puntos clave: imprimir presencia, representar a tu marca, prestar atención a los detalles, pensar más allá del traje y atreverte a expresar.

De esta manera vamos a lograr juntos que los demás te vean cómo quieres que lo hagan. Proyectando actitud y seguridad en todo momento y desarrollando competencias de autoconfianza tanto a nivel corporativo como personal. Vas a poder conocerte a ti mismo y más que nada vas a poder determinar cuál el sello personal que te hará sobresalir del resto.



Figura # 12. Elementos Corporativos Va Bene

Auditoría de Comunicación Interna para el Patronato de Manta

Rasgos Culturales.

Historia.

El Patronato Municipal de Amparo Social es una institución de carácter social, creado desde el 25 de febrero de 2002, para atender y brindar asistencias técnicas a las personas en Situación de Riesgo, dar protección social a los grupos humanos más prioritarios del cantón. Entre las acciones que realiza el Patronato Municipal tenemos: atención médica en sus diferentes áreas; campañas de salud y brigadas médicas; donaciones, cursos de capacitación para adultos; talleres para niños y jóvenes, charlas permanentes que proporcionan mejoramiento de la calidad de educación y salud, promoviendo el desarrollo humano, el bienestar social y el equilibrio, para lograr una mejor condición de vida de la ciudadanía Mantense. Es un organismo adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Manta, creado para beneficio de la población prioritaria del mismo.

Misión.

Contribuir al buen vivir del Cantón Manta, llegando a los sectores sociales vulnerables, de una manera efectiva a través de una gestión responsable, seria y honesta, mediante la articulación de procesos y programas sostenibles, en defensa de sus derechos y la recuperación de los valores. Fortaleciendo el trabajo del municipio orientado a la responsabilidad social.

Visión.

Ser una institución sólida y estable, comprometida con la población vulnerable y en situación de alto riesgo, valorados como sujetos de derecho en igualdad de oportunidades que aporte a mejorar su nivel de vida y el de la comunidad.

Valores.

- Amor
- Solidaridad
- Respeto
- Lealtad
- Compromiso

Organigrama.

El Patronato Municipal de Manta actualmente cuenta con la colaboración de 66 trabajadores, divididos en 8 departamentos. El siguiente cuadro muestra los departamentos de la organización con su respectivo número de trabajadores por área.

Departamento	Número de Colaboradores
Dirección General	3
Subdirección	4
Departamento Administrativo	11
Departamento Médico	22
Departamento de Servicios Generales	17
Departamento de Trabajo Social	2
Departamento de Capacitación	3
Departamento de Comunicación	4
Total	66

Tabla # 1. Organigrama del Patronato Municipal de Manta

Auditoría Interna.

El Patronato Municipal de Manta es una institución de carácter social, creada el 25 de febrero de 2002, para atender y brindar asistencias técnicas a las personas en Situación de Riesgo y dar protección social a los grupos humanos más prioritarios del cantón.

Con el fin de conocer más a fondo la organización, hemos realizado una auditoría que tiene como objetivo principal medir el funcionamiento comunicacional interno del Consejo de la Judicatura; permitiéndonos a la vez identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de los elementos que conforman la identidad corporativa de la organización y también conocer si el uso de las herramientas de comunicación de interna tiene la efectividad que se desea, midiendo a su vez de manera indirecta el clima laboral que hay entre los colaboradores de la institución.

Para realizar la investigación hicimos uso de una metodología cuantitativa, basada en encuestas, las que se realizaron a todos los departamentos internos del Patronato siendo un total de 8 departamentos. Las encuestas tuvieron el mismo formato para todo el personal, teniendo un total de 66 encuestados. A su vez nuestra investigación también fue de carácter cualitativa, haciendo uso de entrevistas y observaciones que resultaban esenciales para realizar la auditoría de la manera más eficaz.

A través de las encuestas realizadas, (Anexo 1) pudimos realizar varias observaciones de las cuales en este análisis destacaremos las preguntas que más sobresalieron con el fin de conocer cuáles son los principales problemas y fortalezas que tiene la organización a nivel de identidad corporativa, herramientas de comunicación, canales de comunicación y de clima laboral.

Para iniciar, a nivel de Identidad Corporativa, como observamos en el gráfico 1 el 72% de los encuestados eligió la opción correcta para la misión del Patronato Municipal de

Manta, mientras que únicamente el 28% eligió una opción diferente. En el gráfico 2 podemos observar los departamentos en los que existió mayor equivocación para seleccionar la misión de la empresa y los dos que eligieron la respuesta correcta.

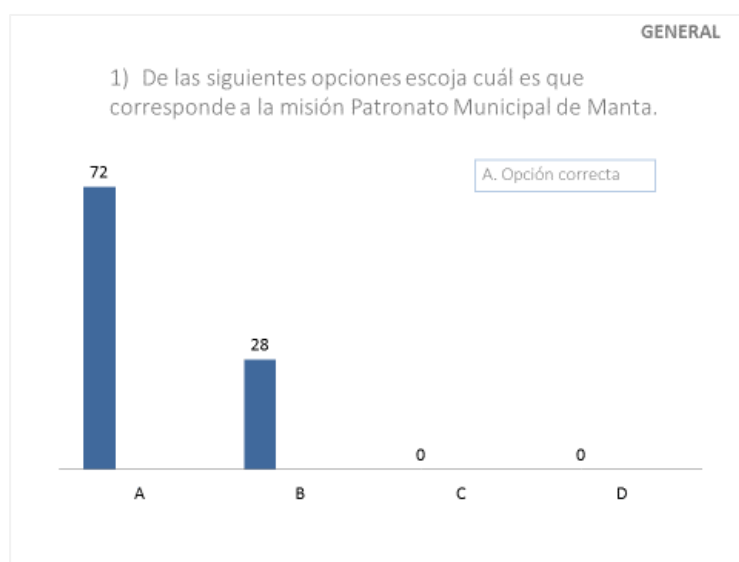


Figura # 13. Gráfica de barras general, pregunta 1

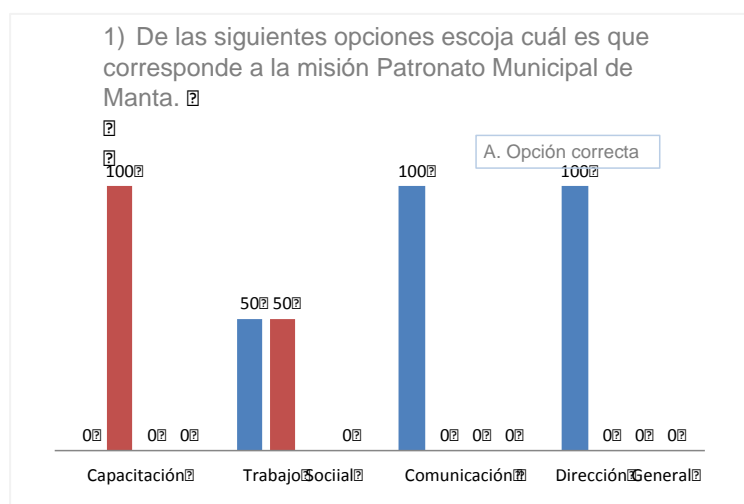


Figura # 14. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 1

En el caso del reconocimiento de la visión de la empresa el resultado fue que el porcentaje de las personas que lograron distinguir correctamente la visión es del 28%, es decir únicamente la cuarta parte, así mismo en la figura 15 podemos observar los departamentos en los que el error fue más común.

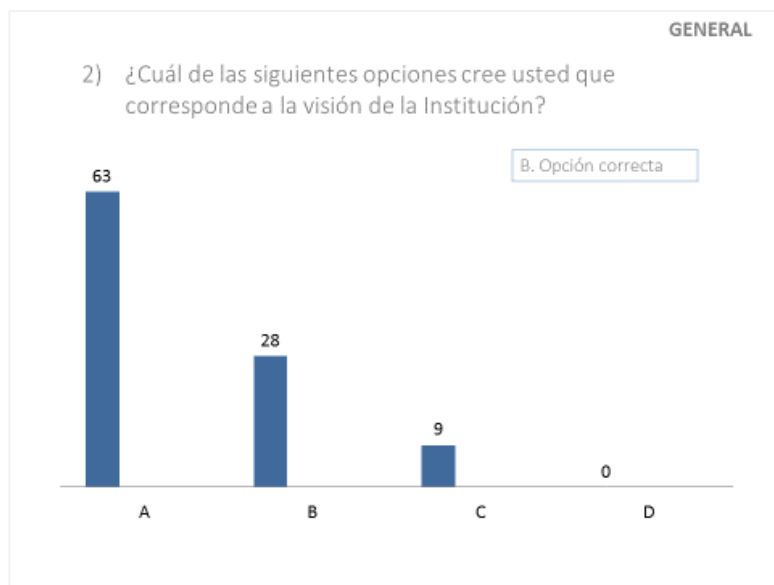


Figura # 15. Gráfica de barras general, pregunta 2

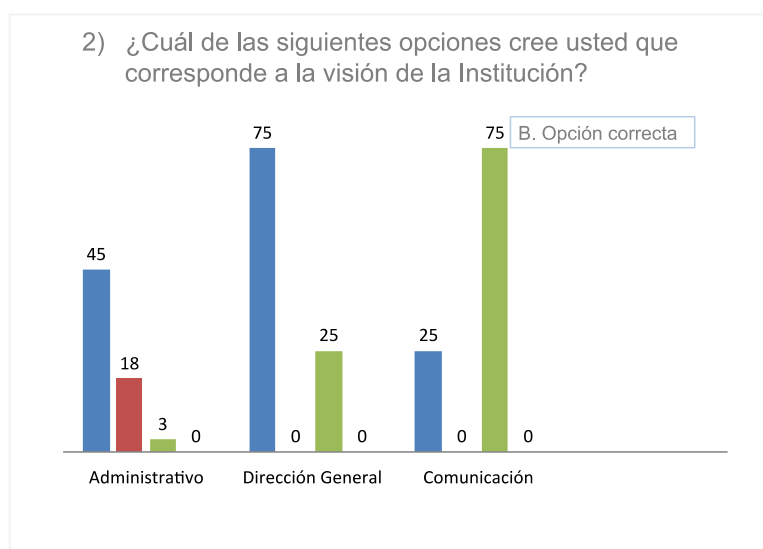


Figura # 16. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 2

En cuanto a los cinco valores del Patronato Municipal de Manta pudimos observar que existe un problema general para el reconocimiento de los mismos, siendo la lealtad y respeto los valores menos reconocidos por parte de los encuestados. Sin embargo vemos que compromiso, amor y solidaridad que son los otros 3, son los que se eligieron mayoritariamente. Entre los departamentos que tuvieron mayor equivocación para elegir los valores sobresalen el

departamento
departamento

médico y el
administrativo .



Figura # 17. Gráfica de barras general, pregunta 3

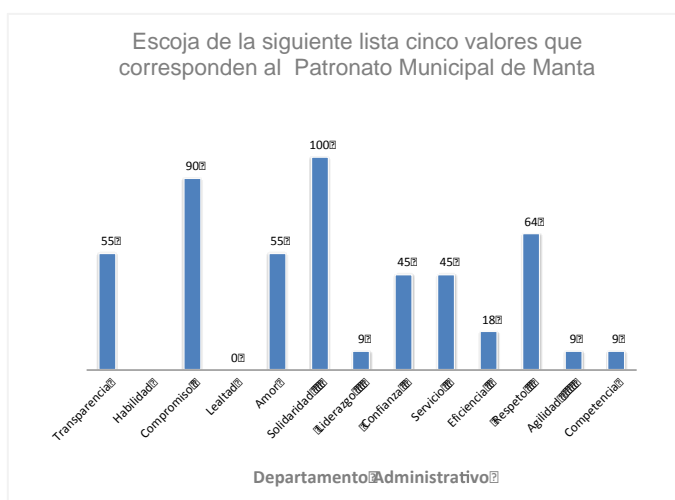


Figura # 18. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 3

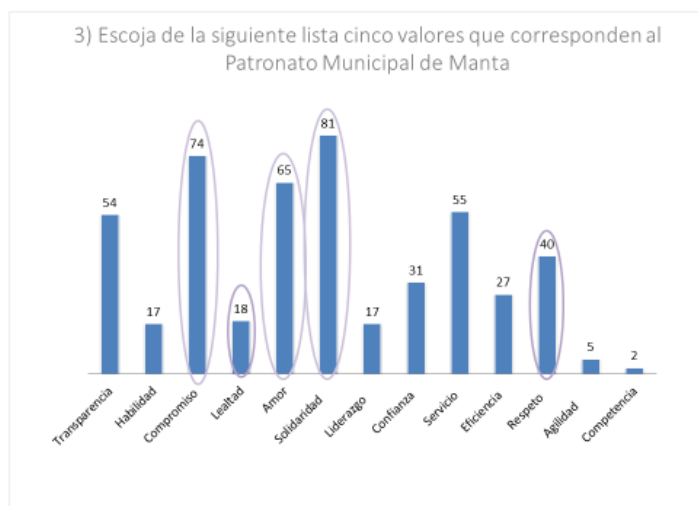


Figura # 19. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 3

Parte de la identidad corporativa incluye la filosofía de la organización, en el caso del Patronato Municipal de Manta pudimos observar que ésta no está tan bien posicionada en los trabajadores ya que como se puede observar en el gráfico 19 únicamente el 63% del personal escogió la opción correcta. En el gráfico 20 se muestra que el departamento administrativo tuvo un 60% de encuestado acertados con respecto a la filosofía de la organización, el departamento de trabajo social un 0% y finalmente el departamento de comunicación con un 100%.

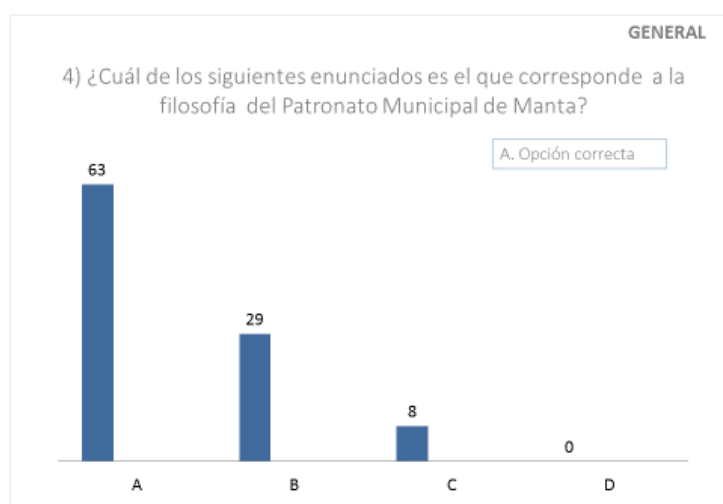


Figura # 20. Gráfica de barras general, pregunta 4

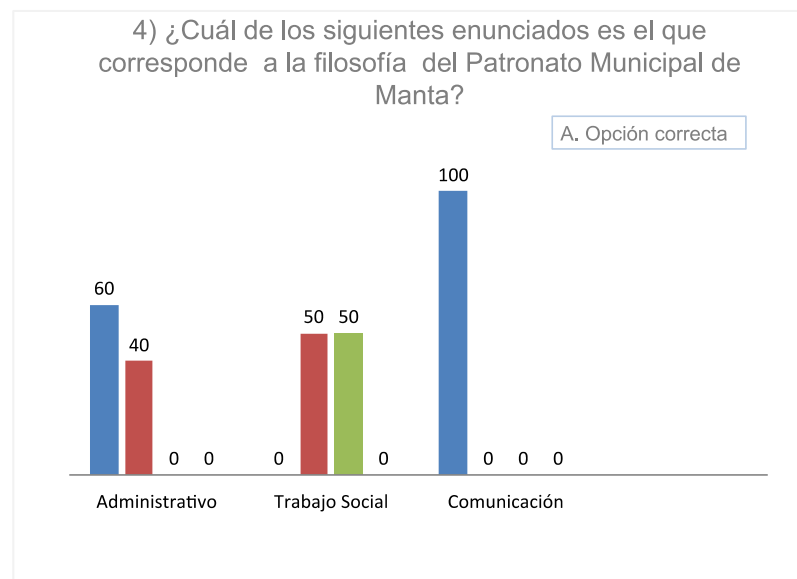


Figura # 21. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 4

Cada encuestado calificó la imagen que el Patronato Municipal de Manta tiene frente a ellos, siendo 1 muy malo y 5 excelente. Como vemos en el gráfico 11 la imagen que dicha organización tiene frente a sus colaboradores es muy buena, alcanzado como calificación 4,6/5.

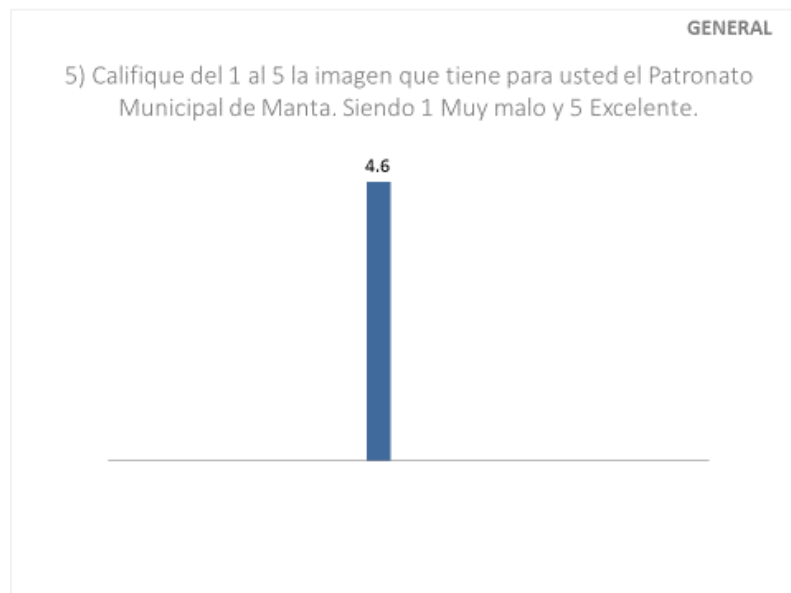


Figura # 22. Gráfica de barras general, pregunta 5

Por último a nivel de identidad tenemos el reconocimiento del símbolo de la organización. En el que pudimos notar que se encuentra bien posicionado en la mente de los colaboradores, por eso en el gráfico 22 podemos ver que apenas el 8% de los encuestados no supo reconocer el símbolo del Patronato Municipal de Manta.

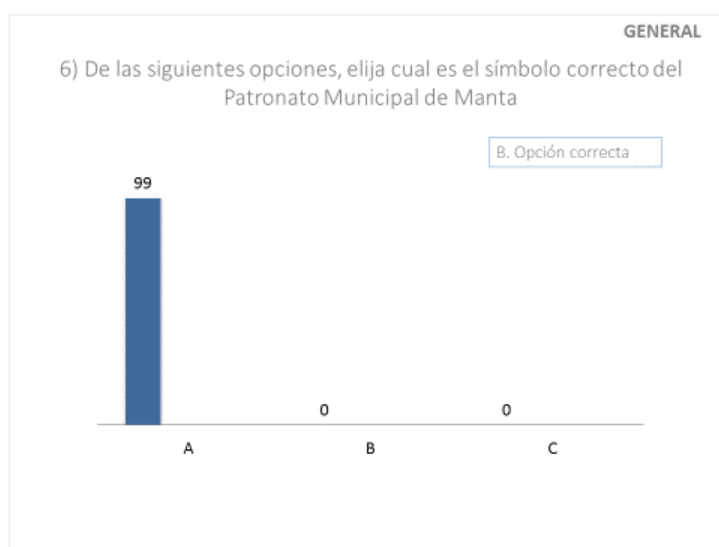


Figura # 23. Gráfica de barras general, pregunta 6

El segundo nivel que analizamos fueron las herramientas de comunicación. Aquí nos enfocamos en saber cuáles son las herramientas más utilizadas para informar al personal de las actividades y noticias del Patronato Municipal de Manta. Pudimos observar que a nivel general, las tres herramientas más utilizadas para comunicar e informar a los trabajadores dentro del Patronato Municipal de Manta son: oficios con el 54%, reuniones departamentales con el 51% y redes sociales con el 39%. Le siguen los chats con el 32%, mailling (Zimbra) con el 31%, y como ultima herramienta utilizada está la cartelera informativa con el 28%. Esto podemos observar en la figura 23.

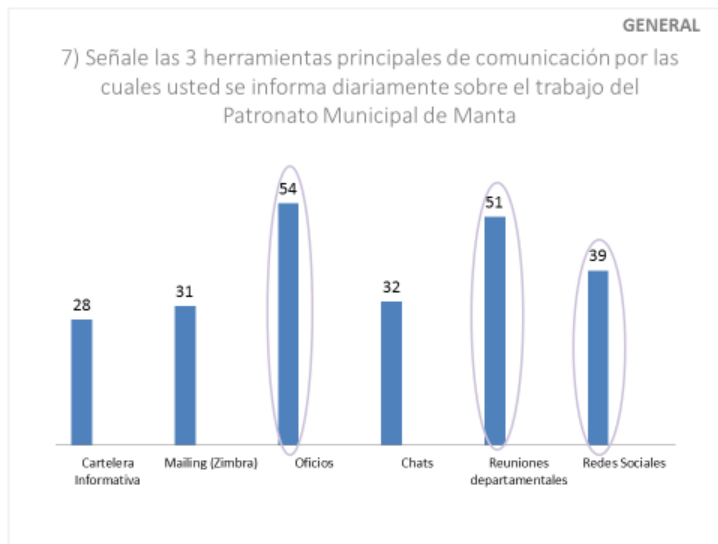


Figura # 24. Gráfica de barras general, pregunta 7

De igual manera al analizar por departamento pudimos observar que en el departamento de Dirección General, las tres herramientas principales que permiten informar a los trabajadores son el chat con el 100%, oficios con el 67% demostrado en la figura 24.

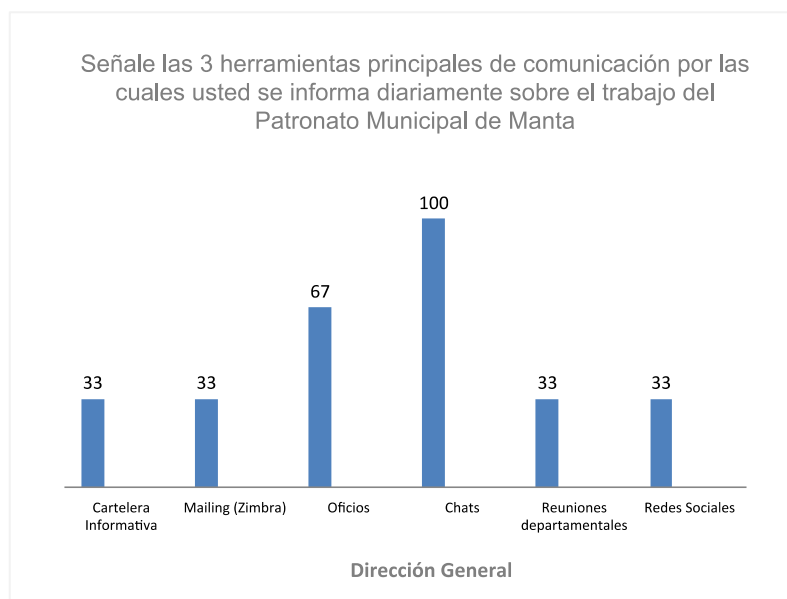


Figura # 25. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 7

Por último otro de los departamentos que resalta en contra del resultado general es el Departamento Médico, en el que las tres herramientas principales son: las reuniones departamentales con un 78%, los chats con un 74% y el Mailling con un 70%, la herramienta que menos se utiliza con el 4% son los chats. Este departamento se muestra en la figura 25.

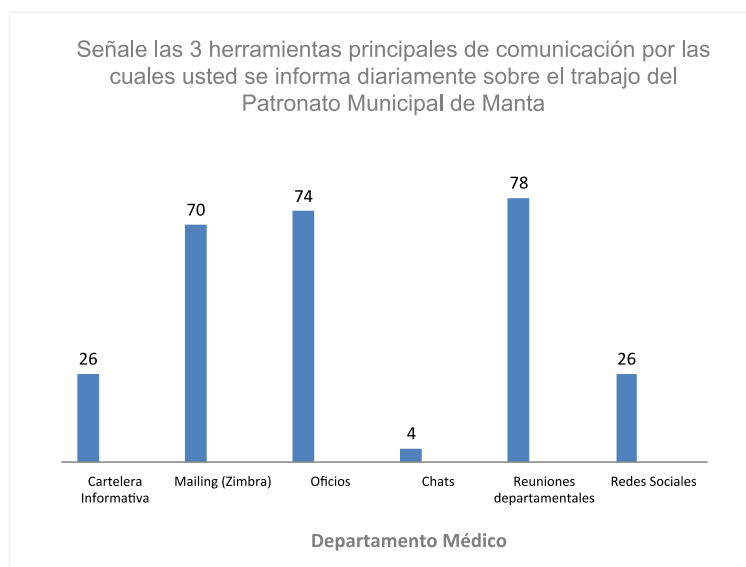


Figura # 26. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 7

Otra de las preguntas se basó en identificar la eficiencia que tienen las herramientas al momento de comunicar internamente la información y las novedades de dicha institución. Cada encuestado calificó las seis herramientas de comunicación que se utiliza en la organización, siendo 1 muy malo y 4 excelente. Como vemos en el gráfico 26 la herramienta que mejor fue calificada fueron las reuniones departamentales con 3,2/4 puntos, seguida las redes sociales con 3/ 4 puntos, chats con 2,7/4 puntos, cartelera informativa con 2,6/4 puntos, mailling con 2,5/4 puntos, oficios con 2,2/4 puntos.

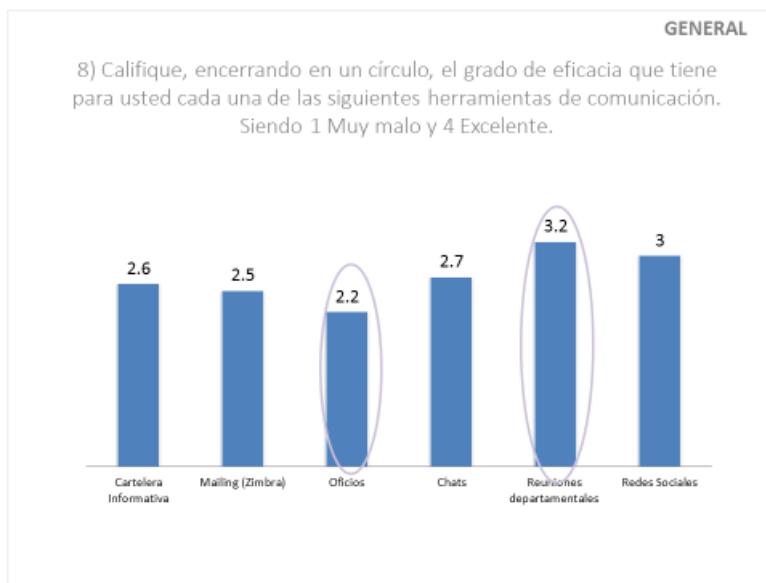


Figura # 27. Gráfica de barras general, pregunta 8

Los departamentos que difieren sus resultados con la tabulación general se mostrará a continuación las figuras 27 y 28, siendo los departamentos de subdirección, servicios generales y trabajo social los que tiene mayor variación en sus resultados.

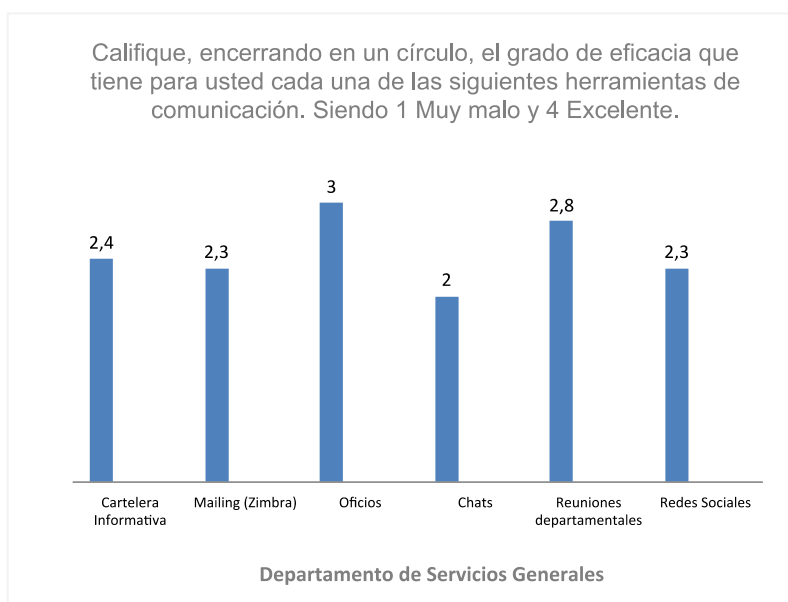


Figura # 28. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 8



Figura # 29. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 8

Con respecto a la implementación de herramientas de comunicación anónimas encontramos que el 65% del personal interno del Patronato Municipal de Manta, prefiere que cualquier método de comunicación sea directo y transparente, mientras que el 35% creía que era lo más óptimo para expresar ciertas cosas que no las puede decir abiertamente.

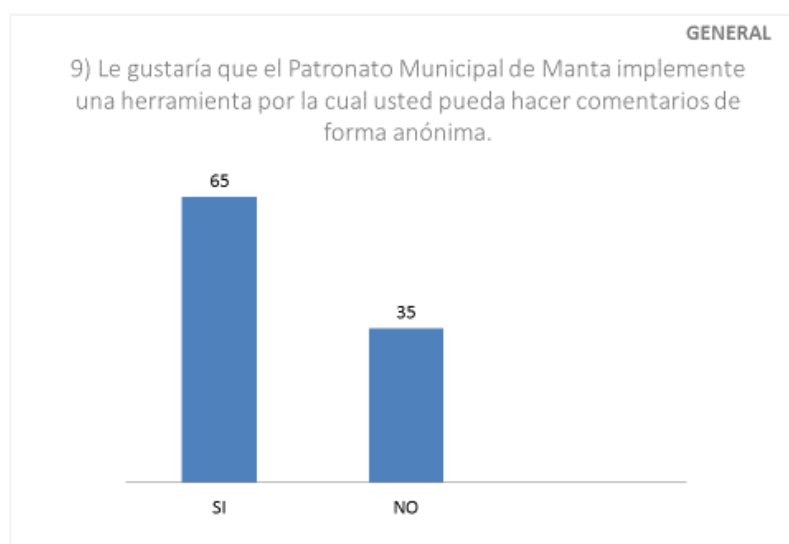


Figura # 30. Gráfica de barras general, pregunta 9

Sin embargo, en los departamentos tales como: departamento médico, servicios generales y administrativo dijeron que si les gustaría que existan herramientas de comunicación anónimas para así expresar lo que piensan.

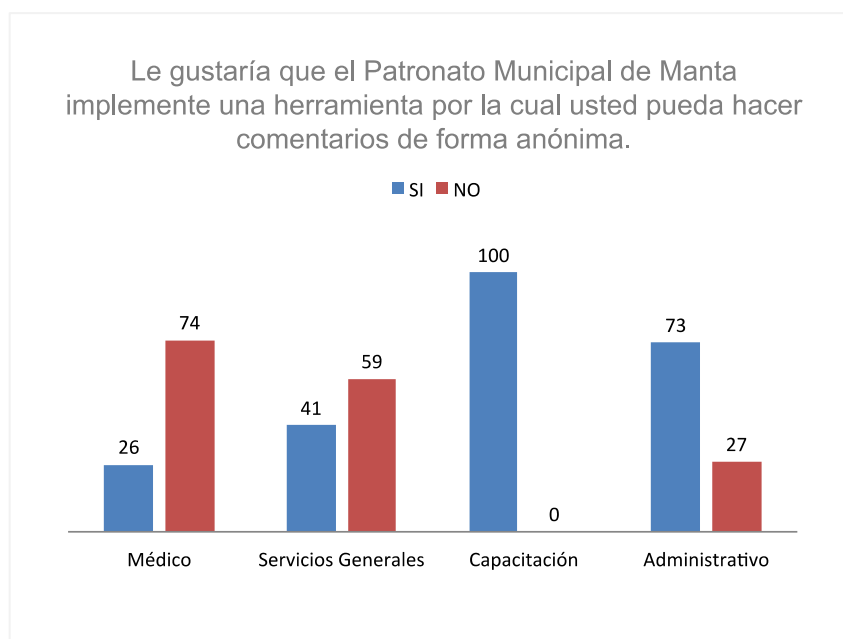


Figura # 31. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 9

La siguiente pregunta fue diseñada para saber cuál es el medio de comunicación preferente para los empleados para que los supervisores o jefes se comuniquen con ellos. Aquí pudimos observar que a nivel general, el 62% prefieren la reunión departamental, 17% la entrevista personal, 11% el correo electrónico, 3% memo y el 7% prefieren la llamada telefónica personal. La tabulación se muestra la figura 31. En lo que respecta a la tabulación del gráfico 27, vemos que el departamento administrativo prefiere la entrevista personal en un 55%, el departamento médico prefiere las reuniones departamentales en un 64% y el Departamento de Servicios generales prefiere las reuniones departamentales y las llamadas telefónicas en un 29%

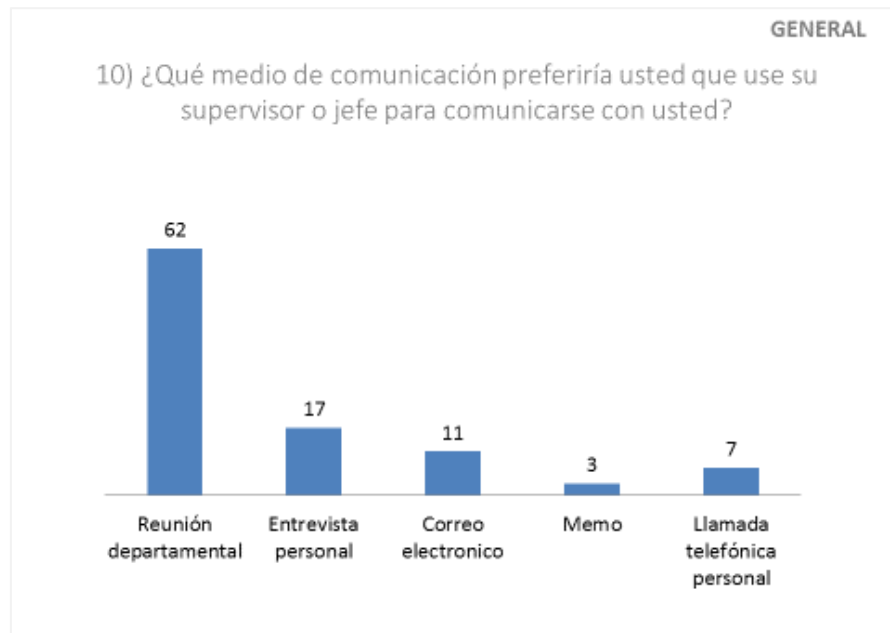


Figura # 32. Gráfica de barras general, pregunta 10

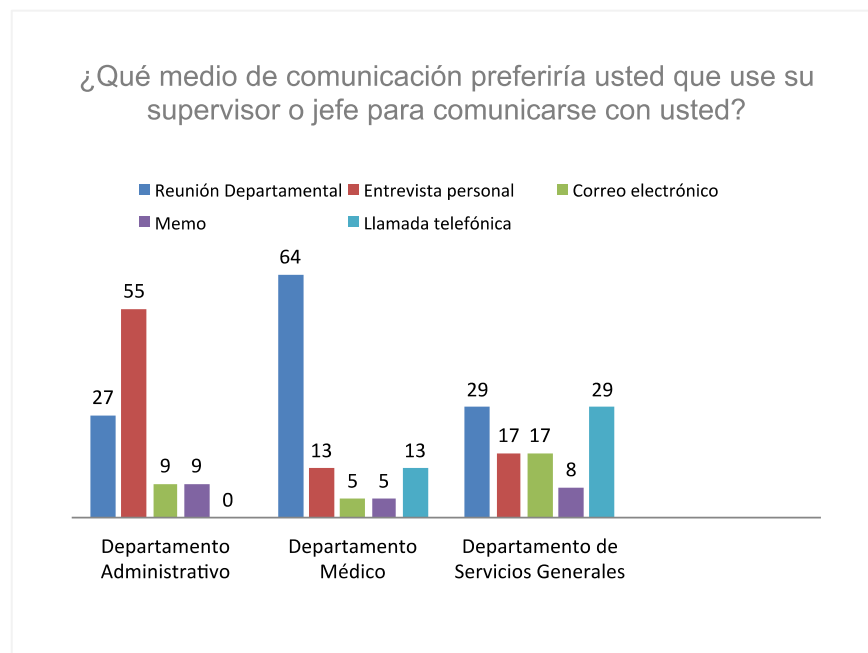


Figura # 33. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 10

El tercer nivel que analizamos fue a nivel de canales de comunicación. Para saber de qué manera se transmite la información dentro del Patronato Municipal de Manta, según el punto de vista de los trabajadores. Como podemos ver en el gráfico 28 a nivel general, el 20% dijo que la información se transmite de manera fluida e informal, el 37% dijo que específica y formal, el 33% dijo que la información se transmite únicamente de jefes a servidores, mientras que tan solo el 10% dijo que la información se transmite únicamente de servidores a jefes

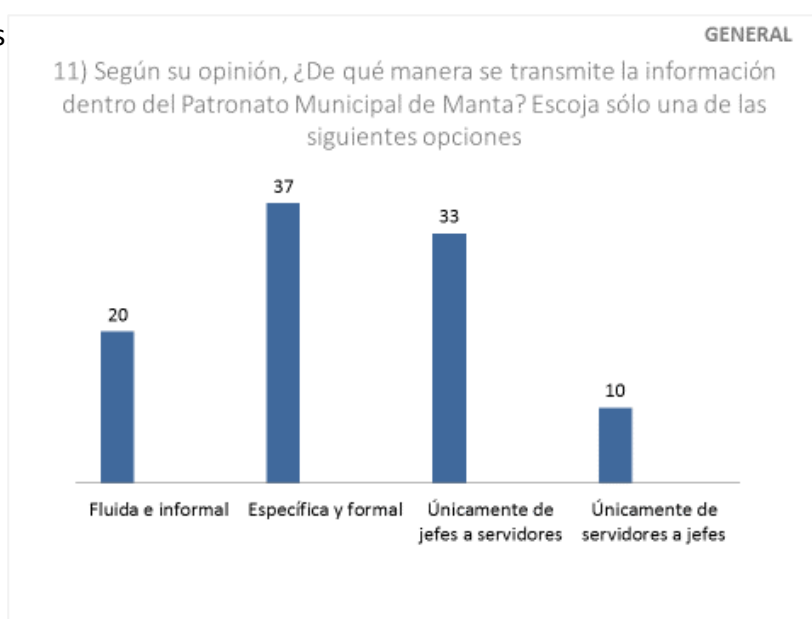


Figura # 34. Gráfica de barras general, pregunta 11

En los departamentos que buscamos resaltar se muestra que existe un alto porcentaje también de las otras opciones como en Departamento de Trabajo Social, dónde el 50% dijo que la información se transmite de manera fluida e informal, el 0% dijo que específica y formal, el 0% dijo que la información se transmite únicamente de jefes a servidores y el 50% dijo que la información se transmite únicamente de servidores a jefes.

En el Departamento de Comunicación, pasa totalmente lo contrario, es decir; el 0% dijo que la información se transmite de manera fluida e informal, el 50% dijo que específica y formal, el 50% dijo que la información se transmite únicamente de jefes a servidores,

mientras que el 0% dijo que la información se transmite únicamente de servidores a jefes. Mostrándose estos departamentos en la figura 35.

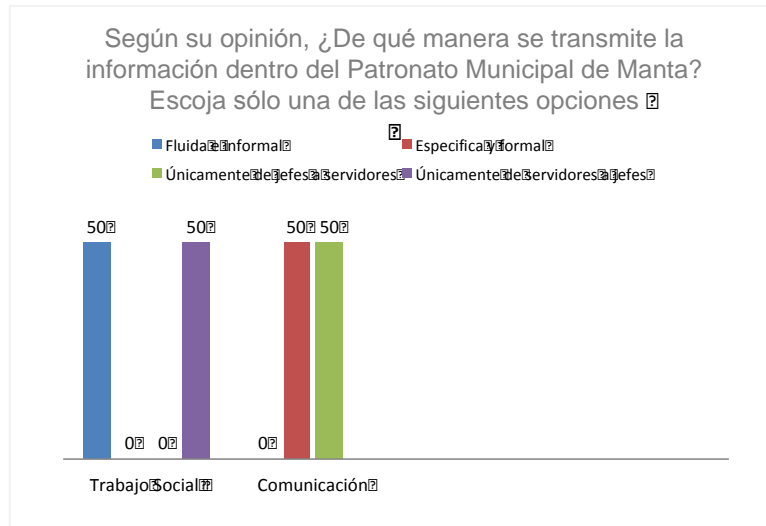


Figura # 35. Gráfica de barras por departamentos, pregunta 11

Con respecto a la pregunta 12 podemos decir que el 38% del personal interno del Patronato Municipal de Manta está totalmente de acuerdo con el sentimiento de pertenencia a la empresa ya que creen que su opinión importa, por ende son parte activa de las decisiones de la organización.

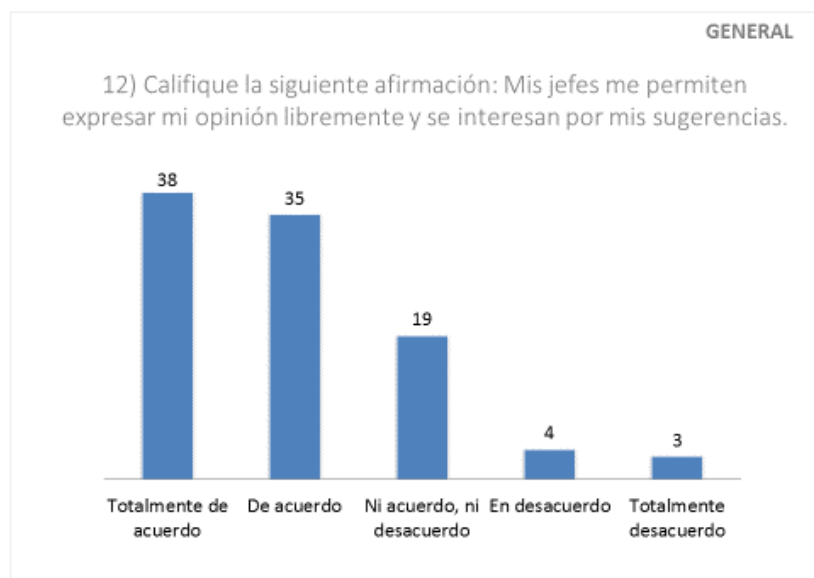


Figura # 36. Gráfica de barras general, pregunta 12

En el análisis de ésta pregunta, se puede afirmar que la mayoría del personal interno del Patronato Municipal de Manta consideran que los altos ejecutivos se preocupan por ellos y lo que es más importante están disponibles para ellos, para recibir sugerencias o quejas, el porcentaje de ésta opción es del 91%.

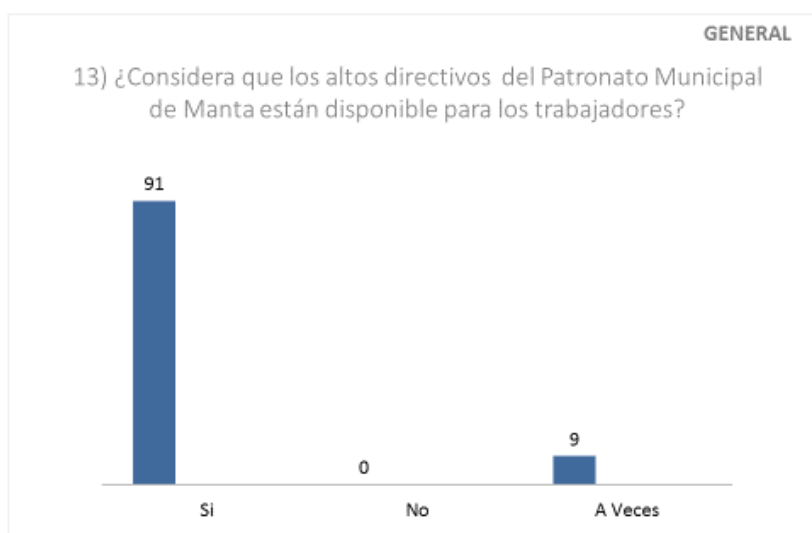


Figura # 37. Gráfica de barras general, pregunta 13

En la pregunta 14 tenemos un resultado general favorable, ya que el 96% del personal interno del Patronato Municipal de Manta se preocupan por fomentar la buena comunicación entre ellos, éste es un ítem a favor ya que así se contrarresta de manera favorable el rumor.

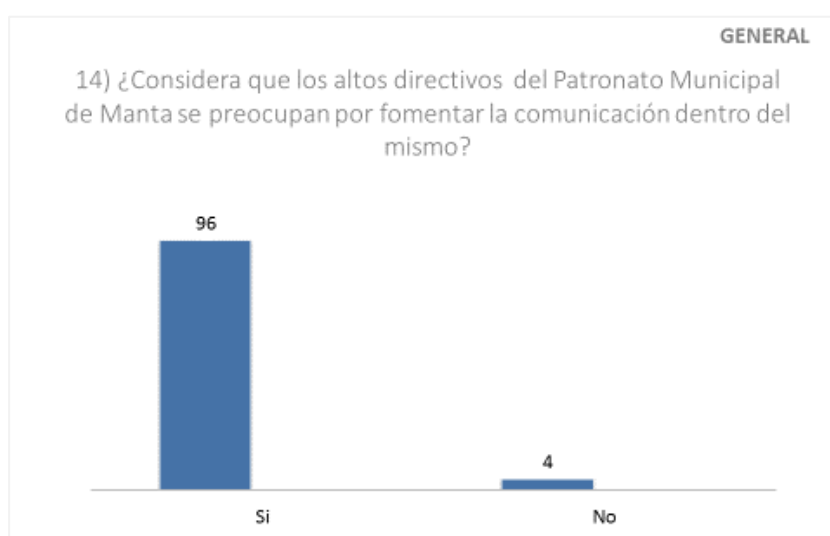


Figura # 38. Gráfica de barras general, pregunta 14

De la misma manera que en la pregunta anterior, en la pregunta 15 podemos ver que el 95% del personal interno del Patronato Municipal de manta concuerdan en que los altos directivos si promulgan con el ejemplo la filosofía y los valores de la organización (Figura 38).

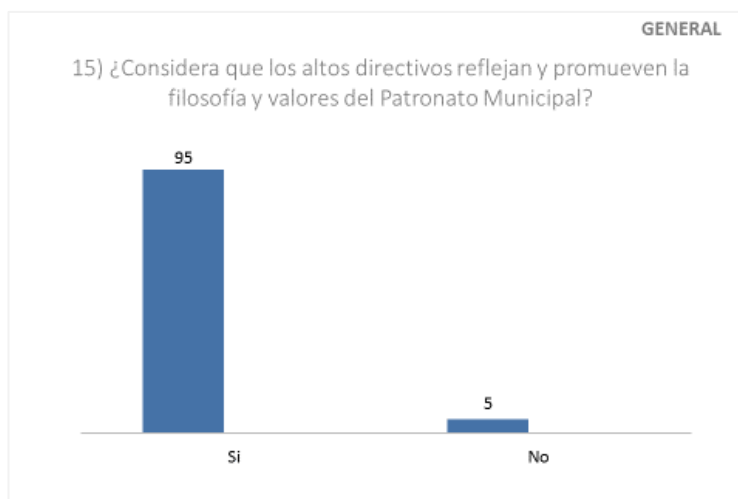


Figura # 39. Gráfica de barras general, pregunta 15

El último eslabón a estudiar y a analizar es el de clima laboral en dónde la puntualidad y práctica de valores obtuvieron el puntaje más alto con el 3,5/4 mientras que la efectividad del trabajo obtuvo la menor puntuación como es 3,2/4.

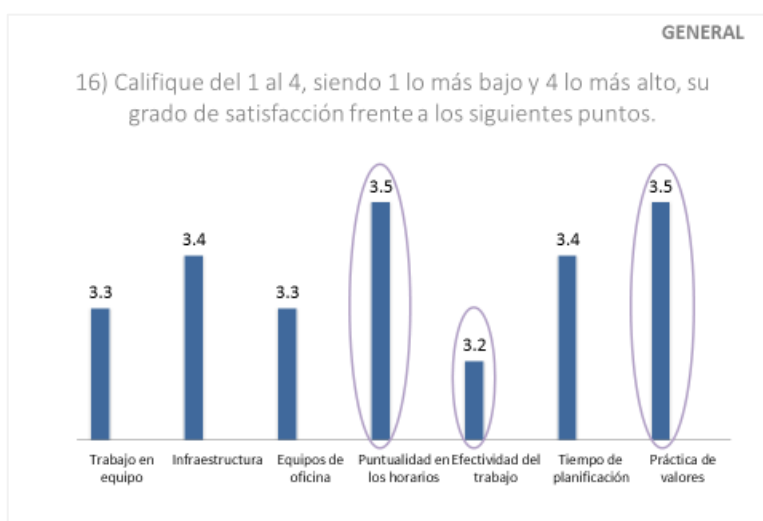


Figura # 40. Gráfica de barras general, pregunta 16

Con respecto al ambiente laboral, en la tabulación de nuestras encuestas encontramos que el 75% escogió la opción de interesante, seguido por confiable con el 66% y por último serio con el 59%. Aunque uno pensaría que todo está bien, el Departamento Administrativo señaló que es estresante con el 18% .

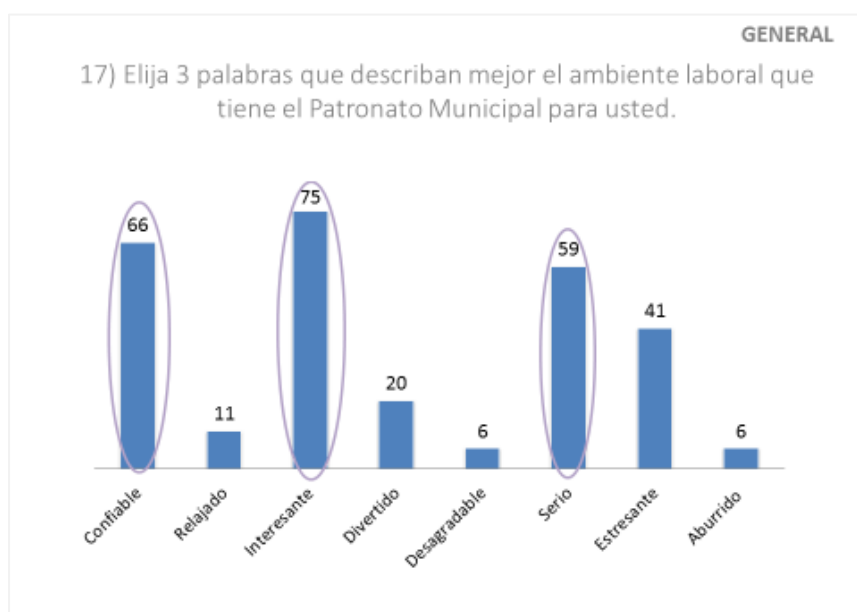


Figura # 41. Gráfica de barras general, pregunta 17

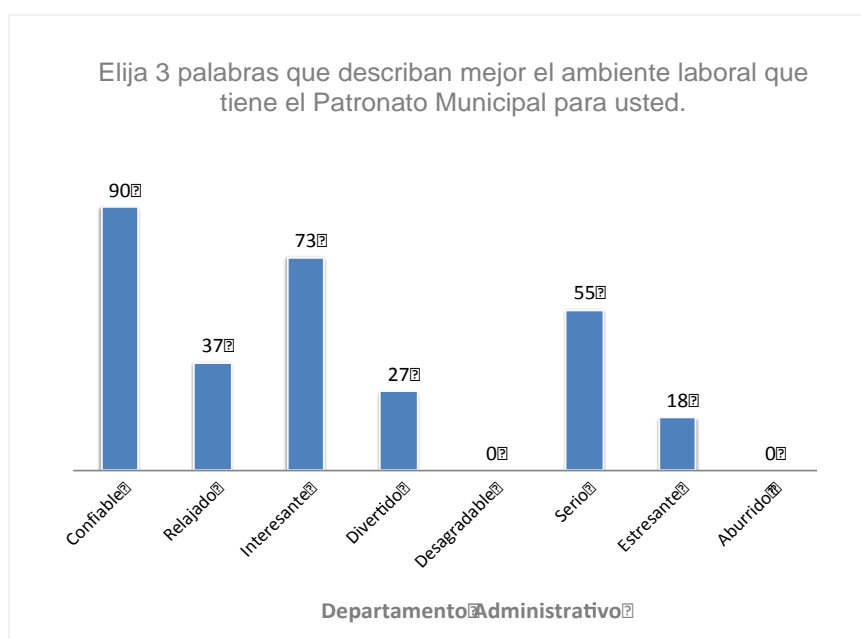


Figura # 42. Gráfica de barras por departamento, pregunta 17

Para finalizar, a través de la auditoría realizada, obtuvimos varios resultados, los cuales dieron paso a las siguientes conclusiones. En primer lugar, a nivel de identidad corporativa, se pudo observar que los colaboradores del Patronato de Manta en su gran mayoría conocen cuál es la misión y visión de la institución, sin embargo para el 25% aproximadamente aún no está totalmente posicionada. Otro de los problemas que pudimos observar es que casi la totalidad de los empleados desconocen cuáles son los cinco valores del Patronato. Con respecto al símbolo del Patronato pudimos ver que éste está posicionado en el 92% de los empleados. A su vez pudimos concluir que para la mayoría de los trabajadores la imagen del patronato es relativamente positiva, teniendo una calificación general de 4.6 sobre 5.

A nivel de herramientas de comunicación pudimos observar que las herramientas más usadas por los colaboradores son los oficios, las reuniones semanales y las redes sociales con el 54%, 51% y 39% respectivamente. Sin embargo la preferencia de cada una varía mucho dependiendo el departamento. A su vez las que obtuvieron mejor calificación fueron las reuniones, las redes sociales y las carteleras informativas, con un total de 2,7 sobre 4 cada una. Uno de los puntos a resaltar es que al 65% de los empleados les gustaría la implementación de una herramienta anónima y que su comunicación con la Alta Dirección sea por medio de reuniones departamentales.

A nivel de canales de comunicación llegamos a la conclusión de que la mayoría de empleados piensa que la comunicación con sus jefes es específica y formal y únicamente de jefes a servidores. Uno de los puntos favorables es que aproximadamente el 78% de los trabajadores está de acuerdo en que sus jefes se interesan por sus opiniones y existe libertad de expresión. Además pudimos observar que más del 90% piensa que la Alta

Dirección fomenta la comunicación en la empresa y demuestra los valores y filosofía de la misma.

Finalmente a nivel de clima laboral podemos decir que existe un ambiente de trabajo relativamente bueno, ya que pudimos ver que uno de los elementos con los que el personal no está totalmente satisfecho es la efectividad que hay en mismo y los trabajos de oficina. Además la gran mayoría considera que el trabajo dentro del Patronato es confiable, interesante y serio. Sin embargo para el 41% de los trabajadores el trabajo resulta estresante.

Camopaña Interna para el Patronato de Manta

Objetivos.

Objetivo General.

Plantear e implementar una campaña interna en el Patronato Municipal de Manta que responda a los principales problemas de comunicación de la organización, detectados mediante la auditoría realizada el mes pasado.

Objetivos Específicos.

- A nivel de identidad corporativa se espera reforzar y posicionar en el 100% de los trabajadores los cinco valores del Patronato Municipal de Manta en el período de un año.
- Semejante en este nivel se espera reforzar y posicionar en el 100% de los trabajadores la misión y visión del Patronato Municipal de Manta a lo largo de un año.
- A nivel de canales de comunicación se busca promover la comunicación bidireccional entre la alta dirección y los trabajadores del Patronato en un 70% en el período de un año.
- A nivel de clima laboral se espera promover un ambiente de trabajo positivo en los colaboradores del Patronato, reforzando su desarrollo motivacional en un 80%, en el período de un año.

Problemas Comunicacionales.

Evidenciado en los resultados de la auditoría previamente realizada, se determinó que los problemas comunicacionales más relevantes dentro del Patronato Municipal de Manta son los siguientes:

A nivel de identidad pudimos observar que gran parte de de los trabajadores desconocen cuál es la misión y la visión del Patronato Municipal de Manta. En cuanto a la misión podemos observar que el 72% pudo reconocerla, mientras que el 28% no lo hizo. Semejante con respecto a la visión únicamente el 28% eligió la opción correcta, mientras que el 72% eligió otras opciones.

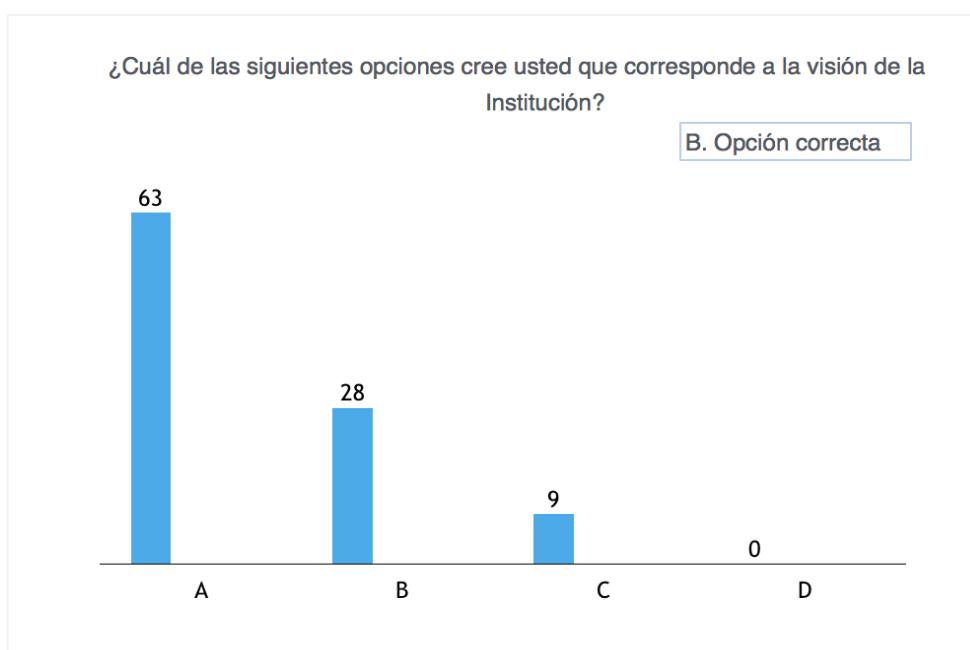


Figura # 43. Evidencia gráfica del problema 1

Semejante, a nivel de identidad pudimos observar que los trabajadores no lograron identificar los 5 valores del Patronato. El 74% de los colaboradores reconoció el valor de compromiso, el 18% el valor de lealtad, el 65% el valor de amor, el 81% el valor de solidaridad y el únicamente el 40% reconoció el valor de respeto.

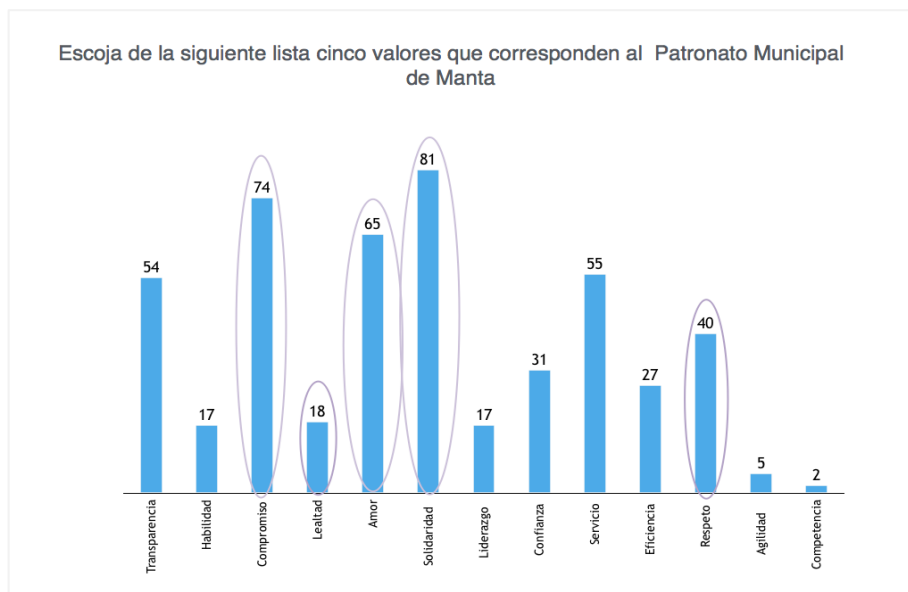


Figura # 44. Evidencia gráfica del problema 2

A nivel de canales de comunicación pudimos observar que existe una comunicación unidireccional de jefes a trabajadores. El 70% de los trabajadores piensa que la información en el Patronato se da únicamente de jefes a trabajadores, mientras que únicamente el 20% considera que la comunicación se da de trabajadores a jefes y únicamente el 10% piensa que existe comunicación bidireccional.

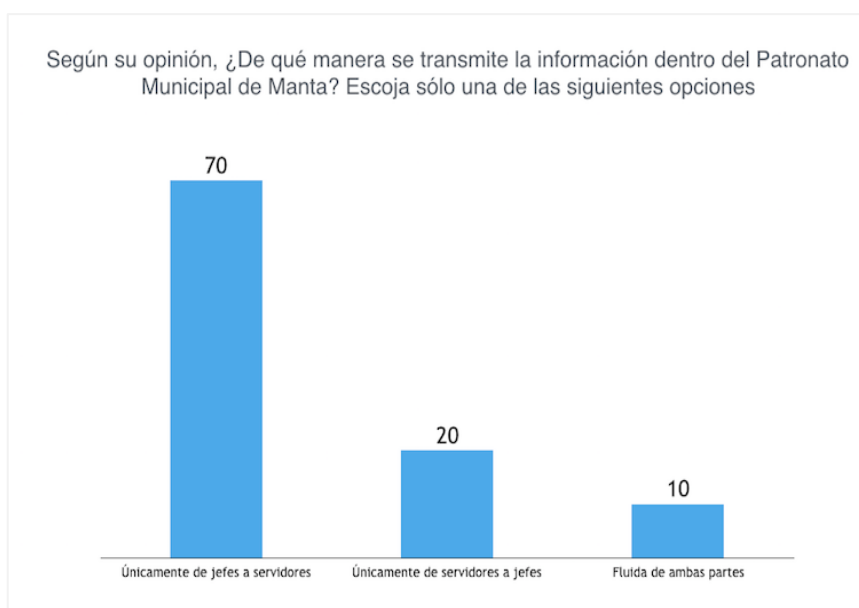


Figura # 45. Evidencia gráfica del problema 3

A nivel de clima laboral pudimos observar que el ambiente de trabajo en el Patronato resulta estresante y serio para gran parte de los trabajadores. El 41% de los colaboradores piensa que es estresante, mientras que el 59% piensa que es serio.

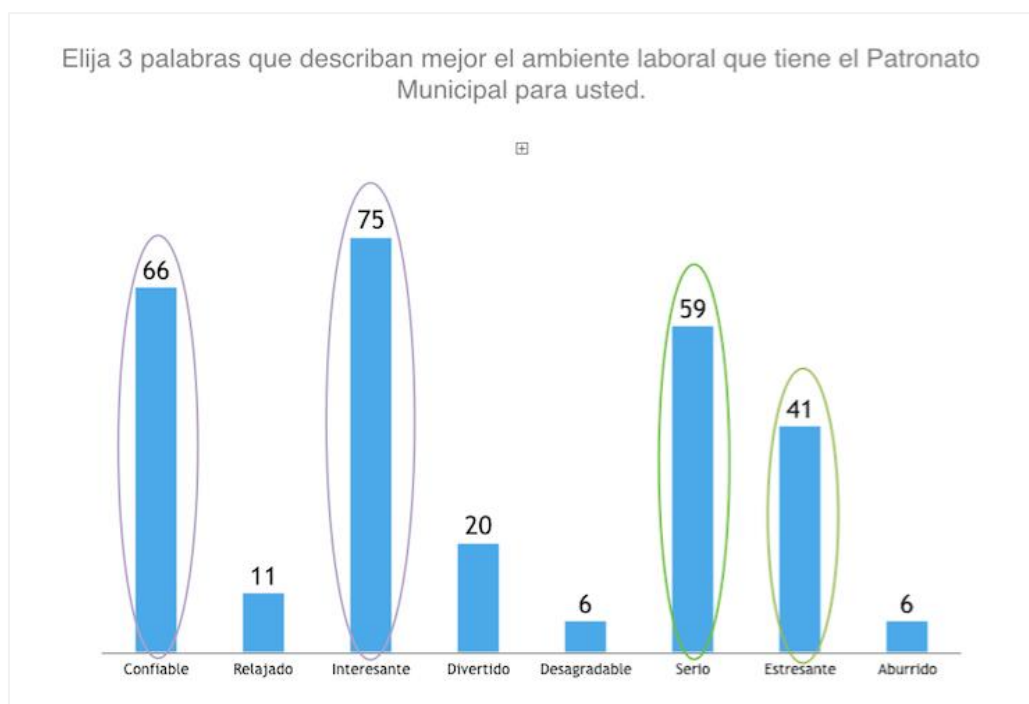


Figura # 46. Evidencia gráfica del problema 4

Estrategia Creativa.

Tema. El vuelo de las cometas. "Podemos elegir entre ser una hoja arrastrada por el viento o ser una cometa y dominar el viento."

Existen cuatro principales problemas comunicacionales detectados para los cuales se realizará cuatro campañas de comunicación. La campaña global consiste en abarcar las cuatro sub-campañas bajo el mismo concepto que será la puesta en práctica de tácticas creativas y tácticas informativas a través de herramientas comunicacionales existentes y nuevas.

Tácticas.**Campaña 1****Fase Expectativa**

Se colocará stickers en el piso con el slogan de la campaña, con el fin de llamar la atención de los trabajadores del Patronato.

Fase Informativa

En esta fase se usaran carteles informativos en forma de cometas, éstas a la vez darán la impresión de que están siendo voladas por diferentes personas, representadas por siluetas de niños, ancianos, etc que son las personas con las que principalmente trabaja el Patronato.



Fase de Recordación

Se pondrá un video animado cada vez que los trabajadores enciendan las computadoras del Patronato. Éste a su vez será accesible para todo el personal que desee verlo en la página del Patronato.

Campaña 2

Fase Expectativa

En esta fase se va a dar 2 cargadores portátiles a cada departamento, los mismos que vendrán con los valores del Patronato y el logo de la campaña.



Fase Informativa

Se hará entrega de un calendario para cada empleado en donde cada dos meses se pondrá un valor diferente con el significado que este tiene para el Patronato. Junto con el calendario se entregará una planilla de stickers que representen a cada color los mismos que los empleados podrían hacer uso cuando vean que uno de sus compañeros está realizando una acción que demuestre el valor.



Fase de Recordación

Para que los empleados puedan repasar continuamente los valores del Patronato, se colgarán cometas en el techo con el valor representativo de cada mes, es decir que cada dos meses se pondrá un nuevo valor, el mismo que esté representado en el calendario que se entregó en la fase informativa.



Campaña 3



Fase Expectativa

En esta fase se repartirá a cada uno de los empleados una pequeña cometa en la que ellos tendrán que colocar una sugerencia para el Patronato, para que éste pueda ser más efectivo y le guste a la gente trabajar y estar ahí.



Fase Informativa

Se realizará un brunch mensual cada dos meses con las personas que hayan dado las mejores sugerencias. Se elegirá 8 personas más dos personas de la Alta Dirección, de esta forma se podrán conocer más de cerca las dudas, ideas, sugerencias, comentarios, etc que tienen los trabajadores. El brunch se realizará de manera informal, con el fin de que los colaboradores puedan sentirse más libres de expresar sus ideas.



Fase de Recordación

Al finalizar el brunch se hará entrega de un termo personalizado para cada empleado que participó en el brunch, el mismo que tendrá el logo de la campaña y tendrá un estilo innovador y fresco.



Campaña 4



Fase Expectativa

Se entregará dos cajas de té para cada departamento, uno con fines relajantes y el otro energizante. Los mismos que estarán dentro de cajas personalizadas con mensajes motivadores y con el logo de la campaña.



Fase Informativa

Con el fin de poder generar mayor motivación laboral en los empleados, se realizará un taller motivacional en la playa dos veces al año. Los mismos que estarán a cargo de expertos y trataran temas como la canalización de energía, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y organizacional, etc.



Fase de Recordación

Finalmente como recordación para que los empleados tengan presente el propósito de la campaña se colocarán frases motivantes en los espejos de los baños del Patronato, los mismos que serán acompañados del logo.



Presupuesto.

El precio de los productos ha sido establecido en base a la calidad y accesibilidad de la organización para comprarlos. Además el cliente debe considerar que en algunos casos los precios pueden reducirse, si se compra al por mayor.

Campaña 1: “Volemos en la misma dirección” (Misión y Visión)

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Stickers de piso	4	\$7,50	\$30
Piezas informativas armadas	6	\$18	\$108
Video corporativo	1	\$30	\$30
TOTAL			\$168

Tabla # 2. Presupuesto Campaña Interna 1

Campaña 2: “Volemos en la misma dirección” (Valores)

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cargador portátil	16	\$8,50	\$136
Calendario	66	\$5	\$330
Cometas para colgar	20	\$4	\$80
TOTAL			\$546

Tabla # 3. Presupuesto Campaña Interna 2

Campaña 3: “Juntos haremos que tus ideas tomen vuelo”

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Brunch bimensual	5	\$100	\$500
Termos personalizados	40	\$3,5	\$140
TOTAL			\$640

Tabla # 4. Presupuesto Campaña Interna 3**Campaña 4: “Volemos Juntos pero no atados”**

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Stickers para espejos	6	\$6	\$36
Taller motivacional	2	\$150	\$300
Caja de té personalizada	8	\$8	\$64
TOTAL			\$400

Tabla # 5. Presupuesto Campaña Interna 4

Campaña de Comunicación Global

Objetivos.

Objetivo General.

Dar a conocer y reforzar el rol social que cumple el Patronato Municipal de Manta con la población vulnerable de la ciudad, reforzando el sistema de comunicación externa con sus diferentes públicos.

Objetivos Específicos.

- Informar e involucrar a la comunidad de Manta con el compromiso social que tiene el Patronato por la sociedad vulnerable de la ciudad.
- Fortalecer la relación que tiene el Patronato de Manta con los medios de comunicación.
- Fidelizar a los principales actores que actúan como padrinos del Patronato de Manta.
- Fomentar la comunicación bidireccional entre el Patronato y las Fundaciones Externas.
- Generar más ingresos económicos para el Patronato de Manta por medio de una campaña de Marketing Social.

Problemas Comunicacionales.

- No existe conocimiento, ni involucramiento por parte de la comunidad de Manta con la labor que cumple el Patronato Municipal.
- No hay una relación con los medios, más allá que la cobertura de eventos y ruedas de prensa.
- No existe fidelidad por parte de los padrinos hacia el Patronato de Manta.

- Existen problemas de comunicación y malos entendidos constantes con las fundaciones externas.
- El presupuesto destinado para el Patronato es a veces un limitante para la gran cantidad de gente que acoge el mismo.

Estrategia de Comunicación.

Concepto: Cometas. Por ver volar más cometas en el cielo de Manta

Existen cinco principales problemas comunicacionales detectados para los cuales se realizará cinco campañas de comunicación. La campaña global consiste en abarcar las cinco sub-campañas bajo el mismo concepto que será la puesta en práctica de tácticas creativas e informativas a través de herramientas comunicacionales existentes y nuevas.

Logo.



Campaña 1.

Público: Comunidad

Objetivo: Informar e involucrar a la comunidad de Manta con el compromiso social que tiene el Patronato por la sociedad vulnerable de la ciudad.

Fase Expectativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Actividad BTL y Flyers Creativos</p>	<p>“Porque juntos el impulso que nos hará volar, será más alto”</p>	<p>Se realizará un BTL con el fin de poder llamar la atención de la comunidad de Manta, éste consistirá en que tanto los niños, como las personas de tercera edad y los discapacitados que forman parte del Patronato vuelen cometas en la playa durante un día festivo. Seguido de esto se repartirá flyers a las personas presentes.</p>

Tabla # 7. Resumen Fase Expectativa Campaña Global 1





Patronato Municipal
 de Amparo Social de Manta
**El Patronato
 Municipal de Manta**
 tiene algo nuevo para mostrarte
 y queremos que tú seas parte.
 Porque juntos, el impulso
 que nos hará volar, será más alto.
Espéralo muy pronto!

POR VER VOLAR
**MÁS COMETAS
 EN EL CIELO DE
 MANTA**



Patronato Municipal
 de Amparo Social de Manta
**El Patronato
 Municipal de Manta**
 tiene algo nuevo para mostrarte
 y queremos que tú seas parte.
 Porque juntos, el impulso
 que nos hará volar, será más alto.
Espéralo muy pronto!

POR VER VOLAR
**MÁS COMETAS
 EN EL CIELO DE
 MANTA**

Fase Informativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Creación de una página Web	“Entérate y sorpréndete junto al Patronato de Manta”	Se creará una página web oficial para el Patronato con el fin de que tanto la comunidad de Manta como la sociedad en sí, conozca más acerca del rol social que cumple el Patronato, las actividades que se realizan, sus principales beneficiarios, etc.

Tabla # 8. Resumen Fase Informativa Campaña Global 1

The image shows a screenshot of the website for the Patronato Municipal de Amparo Social de Manta. The website has a clean, modern design with a yellow and pink color scheme. The header includes a navigation menu with the following items: INICIO, ¿QUIÉNES SOMOS?, PRÓXIMOS EVENTOS, GALERÍA, and CONTACTO. The main content area features a large, vibrant group photograph of the organization's staff and beneficiaries, including a man in a wheelchair. The footer provides contact details: a phone number (593) 4 89 76 758, the location Manta, Ecuador, and an email address info@patronatomantacom.ec.

Patronato Municipal de Amparo Social de Manta

INICIO ¿QUIÉNES SOMOS? PRÓXIMOS EVENTOS GALERÍA CONTACTO

PRÓXIMOS EVENTOS

BRIGADA MÉDICA PARA ADULTOS MAYORES [ENERO 23]

OLIMPIADAS MUNICIPALES DE NUESTROS CAMPEONES [FEBRERO 27]

BRIGADA DENTAL NIÑOS DE 3 A 12 AÑOS [MARZO 05]

[ver más >>](#)

(593) 4 89 76 758
Manta, Ecuador
info@patronatomantacom.ec

Patronato Municipal de Amparo Social de Manta

INICIO ¿QUIÉNES SOMOS? PRÓXIMOS EVENTOS GALERÍA CONTACTO

¿QUIÉNES SOMOS?

[MISIÓN]

Contribuir al buen vivir del Cantón de Manta, llegando a los sectores sociales vulnerables, de una manera efectiva a través de una gestión responsable, seria y honesta, mediante la articulación de procesos y programas sostenibles, en defensa de sus derechos y la recuperación de los valores. Fortaleciendo el trabajo del municipio orientado a la responsabilidad social.

[VISIÓN]

Ser una institución sólida y estable, comprometida con la población vulnerable

(593) 4 89 76 758
Manta, Ecuador
info@patronatomantacom.ec

Fase de Recordación.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Promoción de la página web	“Conoce lo que hace el Patronato, ingresando a www.paronatodemanta.com ”	Con el fin de que toda la comunidad de Manta se entere de la creación de la página web, se colocará un promocional en los buses de la ciudad, enfocado en los valores y filosofía del Patronato.

Tabla # 9. Resumen Fase de Recordación Campaña Global 1



Campaña 2.

Público: Medios de comunicación

Objetivo: Fortalecer la relación que se tiene el Patronato con los medios de comunicación.

Fase Expectativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
Tarjetas diseñadas por los niños del Patronato	“Por estar siempre presente, por tu esfuerzo, por tu tiempo, por tu energía. Por eso y más el Patronato Municipal de Manta tiene preparado algo especial para ti.”	Se entregará de forma personal a dos de los colaboradores principales de cada medio de la ciudad tarjetas con dibujos diseñados por los niños del Patronato a los medios y con un mensaje de agradecimiento.

Tabla # 10. Resumen Fase Expectativa Campaña Global 2



Fase Informativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
Cocktail Temático	<p>“Por estar siempre presente, por tu esfuerzo, por tu tiempo, por tu energía. Gracias”</p>	<p>Se realizará un cocktail cuya temática será las cometas, la invitación será para dos miembros de cada medio de Manta. Se contará con la participación de un artista invitado, además de la presencia de la Reina de Manta y el alcalde de la ciudad.</p>

Tabla # 11. Resumen Fase Informativa Campaña Global 2







Estrategia	Mensaje	Táctica
Cuadro caricaturizado	"Gracias por ser parte esencial de este maravilloso equipo."	Al finalizar el evento se entregará a cada invitado una caricatura de las personas con las que trabaja el Patronato, la misma que cuenta además con la caricatura del alcalde de Manta.

Fase de Recordación.

Tabla # 12. Resumen Fase de Recordación Campaña Global 2



Campaña 3.

Público: Padrinos

Objetivo: Fidelizar a los principales actores que actúan como padrinos del Patronato de Manta.

Fase Expectativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Spot animado	“No sabemos en qué posición podremos estar el día de mañana.”	Se enviará un spot animado al correo electrónico de los padrinos, el mismo que mostrará a un niño de la calle y después a un niño aparentemente bien vestido.

Tabla # 13. Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 3

Fase Informativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
Revista Trimestral "Cometas"	"Cometas, una nueva mirada al cielo de Manta."	Con el fin de que los padrinos conozcan en qué se está utilizando sus donaciones, se realizará una revista la misma que se entregará de forma trimestral, donde se cuenten los eventos de la misma y en qué manera han ayudado sus aportaciones.

Tabla # 14. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 3





Fase de Recordación

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Calendario</p>	<p>“Gracias a ti (Nombre del Padrino) podrá ser posible”</p>	<p>Adjunto a la primera entrega de la revista se incluirá un calendario de pared el mismo que llevara un mensaje emotivo de agradecimiento a cada padrino en cada mes.</p>

Tabla # 15. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 3



**POR VER VOLAR
MÁS COMETAS
EN EL CIELO DE
MANTA**


*En Navidad, gracias a tu ayuda,
más de una familia podrá cenar reunida en su hogar*

Gracias a nuestro padrino



Diciembre 2015


Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25 <small>Navidad</small>	26
27	28	29	30	31		



**POR VER VOLAR
MÁS COMETAS
EN EL CIELO DE
MANTA**

Más de un niño podrá tener una
educación completa gracias a ti

Gracias a nuestro padrino



Junio 2016

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Campaña 4.

Público: Fundaciones externas.

Objetivo: Fomentar la comunicación bidireccional entre el Patronato y las Fundaciones Externas.

Fase Expectativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Mailing	<p>“Para poner fin a los malos entendidos. Hemos creado una solución que nos permita ayudar a más personas. Esperamos contar con tu apoyo.”</p>	<p>Se enviará un mail a cada director y subdirector de las principales fundaciones externas con el mensaje de la campaña.</p>

Tabla #

16.



Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 4

Fase Informativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Creación de una base de datos	"No te quedes fuera de esta gran iniciativa social."	Con el fin de poder finalizar los malos entendidos que se han generado por falta de instrumentos y mala información dada, se creará una base de datos cuyo acceso será desde la pagina web y de la cual podrá participar toda fundación asociada para así conocer el

		material disponible de cada una.
--	--	----------------------------------

Tabla # 17. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 4



BASE DE DATOS PATRONATO MUNICIPAL DE MANTA

DISPONIBILIDAD			
INSTITUCIÓN	SILLA DE RUEDAS	CAMAS	MULETAS
> PATRONATO DE MANTA	4	0	3
> FUNDACIÓN "EL ROSTRO DE JESÚS"	1	5	3
> FUNDACIÓN "MANOS SOLIDARIAS"	0	0	0
> FUNDACIÓN "ESPOIR"	1	8	0



Estrategia	Mensaje	Táctica
Agradecimiento público	"Lo que la Fundación (Nombre) ha hecho por Manta."	Con el fin de que exista una participación constante, se incluirá una sección de agradecimiento en la revista trimestral para las fundaciones que muestren gran desempeño en la utilización de la base de datos.

Fase de Recordación.

Tabla # 18. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 4



Campaña 5.

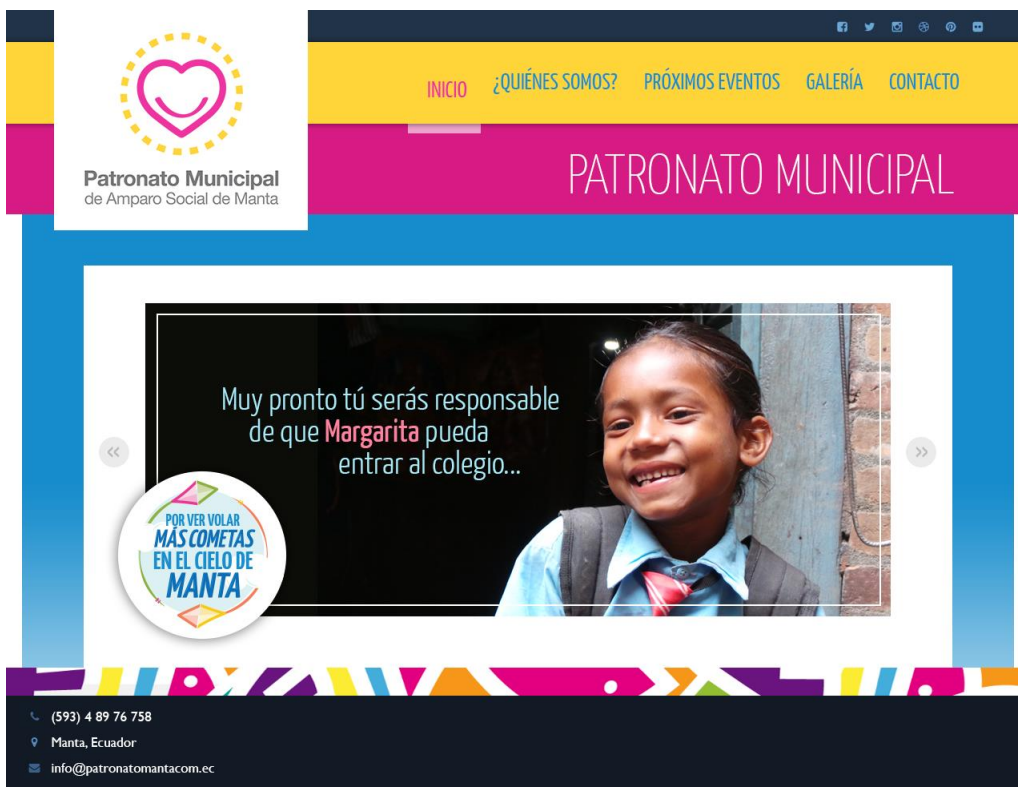
Público: Municipio

Objetivo: Generar más ingresos económicos para el Patronato de Manta por medio de la creación de un producto social.

Fase Expectativa.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Spots virtuales	“Muy pronto tú serás responsable de que...”	Cada vez que una persona ingrese a la página web éste será el primer mensaje que va a ver.

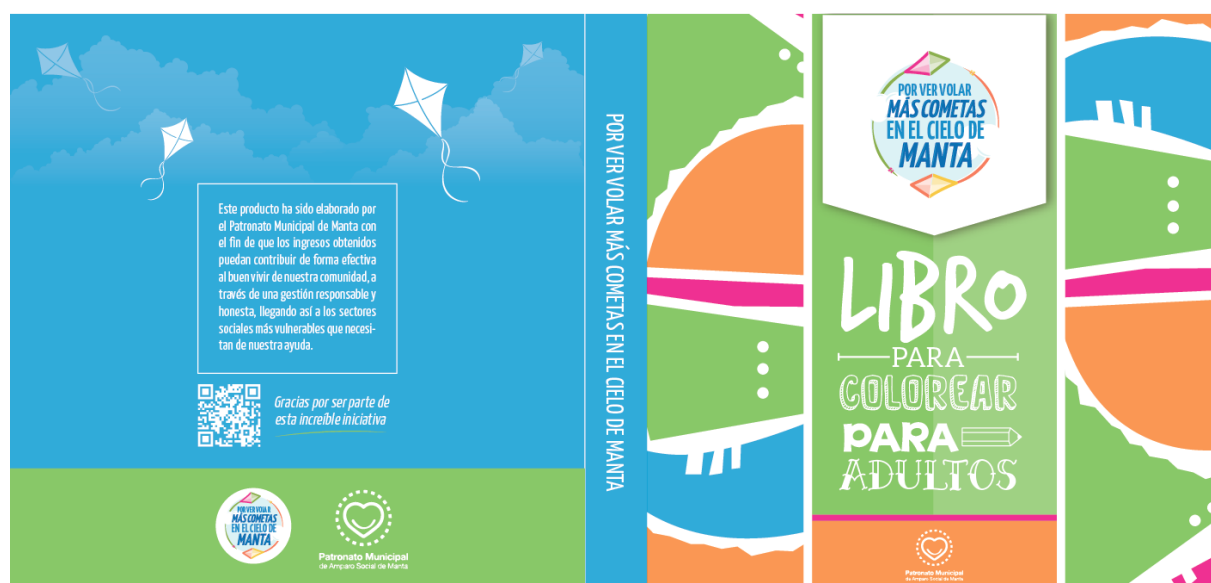
Tabla # 19. Resumen Fase Expectativa, Campaña Global 5



Estrategia	Mensaje	Táctica
Producto social	<p>“Este producto ha sido elaborado por el Patronato Municipal de Manta con el fin de que los ingresos obtenidos puedan contribuir de forma efectiva al buen vivir de nuestra comunidad, llegando a los sectores sociales más vulnerables que necesitan de nuestra ayuda.”</p>	<p>Como parte de la campaña se creará como producto social un libro para colorear para adultos, el mismo que en la actualidad funciona como ayuda para personas que sufren de estrés, depresión, ansiedad, etc. Además cada sección tendrá en su encabezado un valor del Patronato. Cabe mencionar que su impresión se llevará a cabo por medio de auspicios.</p>

Fase Informativa.

Tabla # 20. Resumen Fase Informativa, Campaña Global 5





Fase de Recordación.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Código QR	“Gracias por ser parte de esta increíble iniciativa.”	Con el fin de que los principales contribuyentes se enteren más acerca de esta causa, se pondrá en la contraportada del libro un código QR el mismo que los llevará a la sección de la campaña ubicada en la página web.

Tabla # 21. Resumen Fase de Recordación, Campaña Global 5



Este producto ha sido elaborado por el Patronato Municipal de Manta con el fin de que los ingresos obtenidos puedan contribuir de forma efectiva al buen vivir de nuestra comunidad, a través de una gestión responsable y honesta, llegando así a los sectores sociales más vulnerables que necesitan de nuestra ayuda.



Gracias por ser parte de esta increíble iniciativa



Patronato Municipal
de Amparo Social de Manta

POR VER VOLAR MÁS COMETAS EN EL CIELO DE MANTA

Presupuesto.

El precio de los productos ha sido establecido en base a la calidad y accesibilidad de la organización para comprarlos. Además el cliente debe considerar que en algunos casos los precios pueden reducirse, si se compra al por mayor.

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Revista	77	\$4,50	\$346,5
Video	1	\$0	\$0
Calendario	77	\$1,20	\$92,5
TOTAL			\$439

Tabla # 22. Presupuesto, Campaña Global 1

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjetas	40	\$0,50	\$20
Invitación	40	\$0,60	\$24
Renta de Terraza del Hotel	1	\$300	\$300
Caricatura	40	\$1,10	\$44
Logística, Decoración y Servicio	1	\$400	\$400
TOTAL			\$788

Tabla # 23. Presupuesto, Campaña Global 2

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cometas	20	\$1,25	\$25
Flyer	250	\$0,20	\$50
Stickers de Buses	10	\$40	\$400
Diseño y creación de la página web	1	\$0	\$0
TOTAL			\$475

Tabla # 24. Presupuesto, Campaña Global 3

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Creación de base de datos	1	\$0	\$0
Revista	8	\$4,50	\$36
TOTAL			\$36

Tabla # 25. Presupuesto, Campaña Global 4

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño e impresión del producto social	Ilimitado	\$0	\$0
Código QR oficial	1	\$0	\$0
TOTAL			\$0

Tabla # 26. Presupuesto, Campaña Global 5

PRODUCTO	VALOR TOTAL
Implementación Campaña 1	\$475
Implementación Campaña 2	\$788
Implementación Campaña 3	\$439
Implementación Campaña 4	\$36
Implementación Campaña 5	\$0
Servicios Agencia de Comunicación "Va Bene"	\$0
TOTAL	\$1738

Tabla # 27. Presupuesto Total Campaña Global

CONCLUSIONES

En conclusión, como hemos visto a lo largo de la investigación, la comunicación ha formado parte del ser humano desde el inicio de sus tiempos, actuando como un proceso de transmisión y recepción de información, pues las personas ocupamos una gran parte de nuestro tiempo comunicándonos, ya sea de forma consciente o no. Frente a esto se han desarrollado diferentes modelos que buscan explicar su proceso, los cuales se han ido transformando para adaptarse a la realidad de la época. Sin embargo más allá de este tipo de denominaciones pudimos observar que la comunicación se ha convertido en un sistema integral que actúa como una herramienta estratégica para las organizaciones del siglo XXI.

Sin embargo, los constantes cambios en el mundo han hecho que la implementación y el manejo de la comunicación organizacional se convierta en un reto para muchas empresas, pues como vimos las organizaciones deben crear un plan de comunicación global que incluya la comunicación con sus públicos internos y también con los externos, tomando en cuenta que tanto los canales como las herramientas usadas van a guiar a una recepción correcta del mensaje que se quiere dar. La importancia de este plan reside en que todas las organizaciones tienen como fin comunicar sus objetivos bajo estrategias y tácticas efectivas que logren llegar de la manera deseada a cada uno de sus públicos.

La comunicación interna, la comunicación externa, la imagen, la identidad y la reputación fueron algunos de los elementos que se estudiaron a lo largo de este trabajo, a través de los que pudimos darnos cuenta que para que exista claridad, coherencia y efectividad en la comunicación de la empresa, todos estos elementos actuar conjuntamente, apoyados en un concepto de unificación y tomando en cuenta que todo comunica, por lo que las acciones, tácticas, estrategias, etc deben ir acorde a la personalidad de la empresa.

Pues como vimos dentro de una organización siempre estarán presentes los procesos de comunicación ya sea por medio de un canal formal o informal, además los distintos tipos de comunicación como la institucional, la comercial y la organizacional, ya que sin éstas la empresa no podrá cumplir con sus objetivos. Es por esto que la comunicación en las organizaciones debe de mantener una estructura estable, además de ser monitoreada continuamente por el DirCom o la persona responsable del área, dependiendo el caso bajo un plan de comunicación integral que se apegue al mejor funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos.

Así podemos concluir diciendo que para lograr tener una comunicación eficaz es necesario hacer una investigación previa de la empresa, la cual nos permita conocer los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad en las que ésta se puede aplicar, ya que una aplicación correcta en los procesos de comunicación no solo le permitirá llegar a la empresa de mejor manera a sus públicos, sino que también le permitirá crear un clima laboral estable, sustentado en una cultura organizacional sólida y que vaya de la mano con los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, A. (1999). *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Bayón, F. (2002). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.
- Benavides, J. (2001). *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la Empresa y el Tercer Sector*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Brandolini, A. (2009). Conceptos Claves de la Comunicación Interna. *La Comunicación Interna*. La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Chaves, N. (2006). *La imagen corporativa*. México D.F: GG Diseño.
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2005). *Máster Internacional DirCom Online*. Barcelona: Costa Punto.
- Costa, J. (2009). *DirCom. Estratega de la Complejidad*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Enríquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F: Trillas.
- Freeman, E. (2009). *La teoría de los stakeholders*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- García, J. (1998). *Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gilli, G. (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Moragás.
- Gómez, B. (2013). Imagen y Comunicación. *Revista Oficial del DirCom*. Recuperado el 23 de octubre de 2015 desde <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N39.pdf>
- Haro, S. (2004). La importancia de una imagen corporativa. *Marketing Online*. Recuperado el 22 de octubre de 2015 desde <http://inventtatte.com/la-importancia-de-una-imagen-corporativa/>
- Kreps, G. (1990). *La Comunicación en las organizaciones*. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana.

- León, B. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México D.F: Limusa.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicaciones.
- Marchis, D. (2002). *Plan de Comunicación Estratégico*. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mascaró, J. (1980). *Expresión y Comunicación no verbal*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Morales, F. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. *Comunicación Integral y Marketing*. Recuperado el 20 de octubre de 2015 desde <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-integral-108.htm>
- Navarro, R. (1988). *Pensar la comunicación desde la cultura*. Guadalajara: Renglones.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Otero, E. (1997). *Teorías de la Comunicación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Pimienta, M. (2013). La auditoría de comunicación interna. *Dircom*. Recuperado el 20 de octubre de 2015 desde <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa*. Madrid: Esic.
- Pucheta, M. (2010). *Información y Comunicación de la RSC*. Madrid: Gesbiblo.
- Reyes, V. (2010). Reputación corporativa, claves para entender el concepto. *Guioteca*. Extraído el 19 de octubre de 2015 desde <http://www.guioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>
- Ricarte, J. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: UAB
- Soto, B. (2015). La comunicación externa en la empresa. *Gestión.Org*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015 desde <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Varona, F. (1994). La intervención apreciativa. *Diálogos de la Comunicación*. Lima: San José State University.

Villa, M. (2010). Reputación Corporativa ¿estudias o gestionas? *Dialnet*. Recuperado el 20 de octubre de 2015 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3384776>

Villafañe, J. (2004), *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas*, Madrid: Editorial Pirámide.

Villafañe, J. (2007). La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial. *Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad*.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey Bass

ANEXOS

Anexo A: Encuesta para colaboradores de Patronato Municipal del Manta

A Nivel De Cultura Corporativa

- 1. De las siguientes opciones escoja cuál es que corresponde a la misión Patronato de Manta.**
 - a) Contribuir al buen vivir del Cantón Manta, llegando a los sectores sociales vulnerables, de una manera efectiva a través de una gestión responsable, seria y honesta, mediante la articulación de procesos y programas sostenibles, en defensa de sus derechos y la recuperación de los valores. Fortaleciendo el trabajo del municipio orientado a la responsabilidad social.
 - b) El Patronato Municipal de Manta fundamenta su acción en el sistema de la protección social, adopta medidas socialmente posibles y éticamente deseables para asegurar el cumplimiento y la restitución de los derechos fundamentales de la población de Manta en situación de atención prioritaria.
 - c) Nuestra misión es ser líder en el desarrollo integral comunitario en los aspectos social, turístico, económico ambiental y tecnológico. Promoviendo la concertación y participación ciudadana, con responsabilidad compartida, para lograr calidad de vida equitativa e incluyente, contando con recurso humano eficaz.
 - d) Ninguna de las anteriores

- 2. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que corresponde a la visión de la Institución?**
 - a) El Patronato Municipal de Manta en un corto, mediano y largo plazo, contará con un modelo de gestión que brinde servicios oportunos de calidad y cantidad, acorde a las necesidades de la ciudadanía Mantense, con personal altamente calificado.
 - b) Ser una institución sólida y estable, comprometida con la población vulnerable y en situación de alto riesgo, valorados como sujetos de derecho en igualdad de oportunidades que aporte a mejorar su nivel de vida y el de la comunidad.

- c) Convertirse en una entidad solidaria e incluyente con las personas y grupos humanos en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a los que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida.
- d) Ninguna de las anteriores.

3. Escoja de la siguiente lista los cinco valores que corresponden al Patronato Municipal de Manta

- | | | |
|------------------|----------------|----------------|
| a) Transparencia | f) Solidaridad | k) Respeto |
| b) Habilidad | g) Liderazgo | l) Agilidad |
| c) Compromiso | h) Confianza | m) Competencia |
| d) Lealtad | i) Servicio | |
| e) Amor | j) Eficiencia | |

4. ¿Cuál de los siguientes enunciados es el que corresponde a la filosofía del Patronato Municipal de Manta?

- a) Contribuir al buen vivir del cantón Manta, llegando a los sectores sociales vulnerables de una manera efectiva a través de una gestión responsable, seria y honesta, mediante la articulación de procesos y programas sostenibles en defensas de sus derechos y la recuperación de los valores.
- b) Nos proyectamos como una institución solidaria, comprometida con la población vulnerable de Manta que se encuentra en situación de alto riesgo.
- c) Conseguir un mundo más próspero, con un mayor nivel de desarrollo humano, en el que predomine la equidad social, la participación democrática y la solidaridad entre los diferentes pueblos y territorios.
- d) Ninguna de las anteriores

5. Califique del 1 al 5 la imagen que tiene para usted el Patronato Municipal de Manta. Siendo 1 Muy malo y 5 Excelente.

1 2 3 4 5

6. De las siguientes opciones, elija cual es el símbolo correcto del Patronato Municipal de Manta

a)



b)



c)



A Nivel De Herramientas De Comunicación

7. Señale las 3 herramientas principales de comunicación por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo del Patronato Municipal de Manta

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| a) Cartelera Informativas | d) Chats |
| b) Mailing (Zimbra) | e) Reuniones departamentales |
| c) Oficios | f) Redes Sociales |

8. Califique, encerrando en un círculo, el grado de eficacia que tiene para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación. Siendo 1 Muy malo y 4 Excelente.

a) Cartelera Informativa

1 2 3 4

b) Mailing (Zimbra)

1 2 3 4

c) Oficios

1 2 3 4

d) Chats

1 2 3 4

e) Reuniones departamentales

1 2 3 4

f) Redes Sociales

1 2 3 4

9. Le gustaría que el Patronato Municipal de Manta implemente una herramienta por la cual usted pueda hacer comentarios de forma anónima.

- a) Si
- b) No

10. ¿Qué medio de comunicación preferiría usted que use su supervisor o jefe para comunicarse con usted?

- a) Reunión departamental
- b) Entrevista personal
- c) Correo electrónico
- d) Memo
- e) Llamada telefónica personal

A Nivel De Canales De Comunicación

11. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro del Patronato Municipal de Manta? Escoja sólo una de las siguientes opciones

- a) Fluida e informal
- b) Específica y formal
- c) Únicamente de jefes a servidores
- d) Únicamente de servidores a jefes
- e) La información se queda únicamente dentro de su área (departamento).

12. Califique la siguiente afirmación: Mis jefes me permiten expresar mi opinión libremente y se interesan por mis sugerencias.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo, ni desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

13. ¿Considera que los altos directivos del Patronato Municipal de Manta están disponible para los trabajadores?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

14. ¿Considera que el Presidente los altos directivos del Patronato Municipal de Manta se preocupan por fomentar la comunicación dentro de la Judicatura?

- a) Si
- b) No

15. ¿Considera que los altos directivos reflejan y promueven la filosofía y valores del Patronato Municipal?

- a) Si
- b) No

A Nivel De Clima Laboral

16. Califique del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, su grado de satisfacción frente a los siguientes puntos.

- | | |
|--|--|
| <p>a) Trabajo en equipo</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>e) Efectividad del trabajo</p> <p>1 2 3 4</p> |
| <p>b) Infraestructura</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>f) Tiempo para la planificación de las respectivas actividades</p> <p>1 2 3 4</p> |
| <p>c) Equipos de oficina</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>g) Práctica de valores</p> <p>1 2 3 4</p> |
| <p>d) Puntualidad en los horarios</p> <p>1 2 3 4</p> | |

17. Elija 3 palabras que describan mejor el ambiente laboral que tiene el Patronato Municipal para usted.

- | | |
|--|--------------------|
| <p>a) Confiable</p> <p>b) Relajado</p> <p>c) Interesante</p> <p>d) Divertido</p> <p>e) Desagradable</p> <p>f) Serio</p> <p>g) Estresante</p> | <p>h) Aburrido</p> |
|--|--------------------|

