

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Plan de Comunicación Global para la empresa Kruger
Proyectos Integradores

Jessica Andrea Aguirre Tinajero

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**

Plan de Comunicación Global para la empresa Kruger

Jessica Andrea Aguirre Tinajero

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: Jessica Andrea Aguirre Tinajero

Código: 00107045

Cédula de Identidad: 0104429212

Lugar y fecha: Quito, 21 de diciembre de 2015

DEDICATORIA

A Dios, por crear en mí cada día la persona correcta para esta carrera que tanto amo. Por llenarme de amor, paz y gozo durante estos cuatro años y por los días que están por venir. Él es mi roca, mi fortaleza y mi más alto refugio. La vida es un tren y Él es mi conductor.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por tejer mis alas con tanto amor y por recordarme siempre lo alto y lejos que puedo volar y a mi hermano por su ternura y paciencia. A mis profesores de carrera por jamás aceptar nada que no fuera de excelencia y por creer en mí y en mi potencial. A los amigos que me hacen sentir afortunada de que cerrar esta etapa me llene de nostalgia. Y finalmente, a todas las personas que mostraron su apoyo durante todas las desafiantes actividades que implicó este semestre de titulación, actividades que me hicieron sentir más que nunca que escogí la carrera correcta, de la cual estoy enamorada hasta los huesos.

“Los atardeceres son la prueba de que los finales también pueden ser hermosos. Aquí comienza una nueva vida.”

RESUMEN

Una recopilación teórica de publicaciones relevantes alrededor del mundo sobre la Identidad, Imagen y Reputación, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Auditoría de Comunicación Interna y Comunicación Global. Un marco teórico que pone en evidencia la importancia de la gestión de la comunicación en todas sus facetas. Desde la primera teoría desarrollada por Lasswell, hasta la comunicación horizontal, reforzada por los canales digitales, este trabajo explica cómo la comunicación estratégica es cada vez más importante e indispensable para las organizaciones. Además, se presenta el desarrollo de una Auditoría de Comunicación para la empresa Kruger y propuestas de campañas internas estructuradas en los resultados más relevantes de la auditoría. Finalmente, se muestra cinco propuestas de campañas de comunicación externa para los diversos públicos de Kruger.

Palabras clave: comunicación, campañas, auditoría, imagen, públicos de interés, gestión, auditoría de comunicación, comunicación organizacional.

ABSTRACT

A theoretical gathering of relevant published papers worldwide about Identity, Image & Reputation, Corporate Communication, Internal Communication, Communication Audit and Global Communication. A theoretical framework that evidences the importance of communications management in every aspect. From the very first theory developed by Lasswell to the horizontal communication, strengthened by digital channels, this paper explains how a strategic communication is more important and essential every time for the organizations. Also, this paper shows the development of a Communication Audit and internal corporate campaigns proposal for Kruger Corporation structured in the audit's most relevant results. Finally, it is shown five global communication campaigns proposal for multiple Kruger publics.

Key words: Communication, campaigns, audit, image, publics of interest, management, communication audit, organizational communication.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
Desarrollo del Tema.....	13
Comunicar ¿Quién dice qué?.....	13
Comunicación organizacional.....	16
Imagen, identidad y reputación	20
La comunicación interna	32
La auditoría de comunicación interna	42
Comunicación global	47
Auditoría de comunicación interna a Kruger.....	61
Antecedentes	61
Identidad corporativa	61
Identidad visual	64
Mapa de públicos internos.....	66
Desarrollo de la auditoría.....	67
Presentación de resultados.....	68
Problemas comunicacionales.....	69
Campañas de comunicación interna.....	70
Objetivos.....	70
Desarrollo de campañas.....	73
Primera campaña.....	73
Segunda campaña.....	80
Tercera campaña.....	83
Cuarta campaña.....	89
Campañas de comunicación externa.....	94
Metodología.....	94
Mapa de públicos externos.....	94
Objetivos.....	95
Campaña para medios.....	96
Campaña para comunidad.....	100
Campaña para Gerentes IT.....	104
Campaña para público general.....	107
Campaña para público técnico.....	109
Conclusiones.....	112
Referencias bibliográficas.....	115
Anexo A: Modelo de Encuesta.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Mapa de públicos internos.....	66
Tabla #2: Tácticas de campaña general.....	71
Tabla #3: Resultados líneas de negocio.....	73
Tabla #4: Tácticas líneas de negocio.....	74
Tabla #5: Resultados de valores.....	80
Tabla #6: Tácticas valores.....	81
Tabla #7: Resultados Kruger Listens.....	83
Tabla #8: Tácticas Kruger Listens.....	84
Tabla #9: Resultados Leaders Breakfast.....	89
Tabla #10: Tácticas Leaders Breakfast.....	90
Tabla #11: Calendario campañas internas.....	93
Tabla #12: Presupuesto campañas internas.....	93
Tabla #13: Cronograma campañas externas.....	111
Tabla #14: Presupuesto campañas externas.....	111
Tabla #15: Guía de Medios.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Mail fase informativa general.....	72
Figura #2: Afiche expectativa líneas de negocio.....	75
Figura #3: Afiche informativa Kruger IT.....	76
Figura #4: Afiche informativa Kruger Singularity.....	77
Figura #5: Mail recordación líneas de negocio.....	78
Figura #6: Juego de recordación.....	79
Figura #7: Afiche Expectativa valores.....	82
Figura #8: Post it recordación.....	82
Figura #9: Arte expectativa Kruger Listens.....	85
Figura #10: Aplicación figura 9.....	85
Figura #11: Mail informativa Kruger Listens.....	86
Figura #12: Arte recordación Kruger Listens.....	87
Figura #13: Recordación en televisión.....	87
Figura #14: Aplicación post it y tv.....	88
Figura #15: Arte expectativa Leaders Breakfast.....	91
Figura #16: Aplicación figura 15.....	91
Figura #17: Mail informativa Leaders Breakfast.....	92
Figura #18: Invitación expectativa medios.....	98
Figura #19: Invitación digital informativa medios.....	99
Figura #20: Portal web para boletines.....	99
Figura #21: Globo aerostático.....	102
Figura #22: Arte en Facebook informativa comunidad.....	102
Figura #23: Invitación expectativa Gerentes IT.....	106
Figura #24: Pantalla táctil.....	106
Figura #25: Arte expectativa público general.....	108
Figura #26: Arte informativa público general.....	108
Figura #27: Arte digital expectativa público técnico.....	110
Figura #28: Arte digital informativa público técnico.....	110

INTRODUCCIÓN

La globalización ha cambiado nuestra manera de comunicarnos. Esta es la era de la información y como tal, existen múltiples canales para informar y para informarse. La comunicación ha cambiado nuestros comportamientos y las organizaciones deben mantenerse actuales en todos los cambios que van ocurriendo. Es necesaria la recopilación de la información existente sobre la comunicación en sus distintos ámbitos porque esto permite establecer una visión adecuada de la gestión empresarial actual.

La comunicación necesita de la investigación porque esta da sentido a la estrategia. Toda gestión de comunicación necesita de una base sólida y son múltiples los autores que han permitido desarrollar las teorías y estrategias de comunicación actual.

Si bien la comunicación organizacional ha evolucionado en los últimos años y ahora son varias las empresas que reconocen y valoran la necesidad de un Director de Comunicación con alcances gerenciales, todavía existen muchas limitaciones. Cada investigación realizada en torno a la comunicación es relevante porque pone en manifiesto las distintas facetas en la que la comunicación es indispensable en las organizaciones.

La reputación de una empresa es un producto de la comunicación y mientras más claro esté los alcances de la gestión de la misma, más organizaciones entenderán la necesidad de incorporar un Departamento de Comunicación que se encargue de gestionar acciones que reflejen la identidad para que su imagen sea la deseada en la mente de sus públicos.

Han pasado 67 años desde que Lasswell formuló una de las teorías pioneras de la comunicación a través de una fórmula “¿Quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué

efecto? Una teoría unidireccional que funcionó en su momento pero que hoy en día ya no tiene la misma efectividad porque las herramientas de comunicación para transmitir el mensaje han cambiado y con ellas el receptor. Hoy en día tanto la empresa como el público son “quienes dicen” Los públicos objetivos ya no son pasivos, tienen todo tipo de canales para comunicarse y decir lo que quieran, cuando quieran. La comunicación estratégica no se limita únicamente a emitir mensajes. La comunicación ahora escucha antes de actuar.

La comunicación es una herramienta que permite a la empresa reformar o cambiar percepciones, ayuda a pasar de una situación actual a una situación deseada. Pero por sobre todas las cosas, la comunicación permite generar diálogo. Esto puede sonar redundante, pero no siempre ha sido evidente que la comunicación ideal es bidireccional, que habla pero que también debe escuchar. Una organización tiene muchos stakeholders con la necesidad de información, pero también con necesidad de decir lo que piensan, lo que necesitan, lo que les alegra y lo que les disgusta.

De la identidad se definen o se deberían definir todas las acciones comunicativas para de este modo posicionar una imagen deseada y que esto genere una reputación positiva. Es la comunicación organizacional la encargada de transmitir la identidad y así darle significado a la marca. En esta identidad se construye la comunicación interna que vela por la armonía organizacional mediante una comunicación estratégica. La auditoría de comunicación interna le da las bases al DirCom para crear un plan estratégico de comunicación. Mientras que la auditoría de comunicación global permite entender la realidad de la empresa según sus públicos. Finalmente, es la comunicación global la que crea relaciones de valor con los públicos objetivos y optimiza la reputación.

DESARROLLO DEL TEMA

Comunicar: ¿Quién dice qué?

Antes de hablar de la gestión de comunicación empresarial es primordial empezar definiendo que es y que ha sido la comunicación como tal. Para ello inevitablemente debemos referirnos al paradigma de Lasswell, una fórmula establecida en 1948 por el pionero en teorías de comunicación que señalaba, “¿Quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué efecto? Esta teoría ha permanecido vigente hasta tiempos postmodernos, pero no ha sido exenta de limitaciones propias de la ciencia de comunicación. Una de estas limitaciones es el centrar la comunicación en sus efectos. La ciencia de la comunicación Norteamericana estableció tres elementos de los cinco planteados por Lasswell: Los efectos, el contenido y la audiencia, que Lasswell atribuía a la cultura, a los intereses propagandísticos y comerciales respectivamente. La semiótica moderna discrepa con Lasswell especialmente en la concepción del receptor y el mensaje como entidades separadas. La investigación empírica sobre los efectos de la comunicación establece esta relación tiene algunas variables: la imagen que el público tiene de la fuente, paso del tiempo, conocimiento acumulado de la experiencia social e individual e influencia de líderes de opinión. En resumen, la estructura de la comunicación actual ya no pone énfasis en los efectos, sino en los elementos que la condicionan (Moragas Spa, s.f.).

Al analizar el contenido de los efectos existe una mayor aproximación al público. La sociología funcionalista considera los medios de comunicación como herramienta de democracia y efectos pronunciados en las actitudes de las personas. Adorno y Horkheimer crearon el término industria cultural, la cual proporciona bienes estandarizados para satisfacer demandas y considera los bienes industriales como elementos de la producción

industrial. Es así como la cultura se fue convirtiendo en mercancía. El lingüista Ferdinand de Saussuer fundó la teoría lingüística, la cual para él era una institución social caracterizada por signos que expresan ideas. La ciencia general de todos los lenguajes son los signos sociales. A esta ciencia la llamamos semiología que otorga un sistema de significación global a imágenes y gestos cuyo desarrollo y entendimiento es fundamental en la publicidad y todo tipo de gestión comunicativa (Mattelart, 1991). Edward Bernays, padre de las relaciones públicas, estaba convencido que entender los instintos y símbolos que motivan al individuo, lo podría ayudar a moldear el comportamiento de las masas.” (Tye, citado por Alonso & Arébalos, 2012)

El rol de la comunicación es ser una herramienta de gestión cuyo fin no está en sí misma sino en el alcance de los objetivos organizacionales los cuales están definidos por su identidad. Según Maldonado, una organización es una estructura formada por la interacción de personas que trabajan por objetivos personales y comunes para los cuales existen procesos comunicativos. La conciencia comunicativa es continua y se construye mediante intercambios de información, los cuales dentro de la organización son estratégicos cuando son conscientes y voluntarios (Bustos, 2008).

La empresa no comunica únicamente cuando emite mensajes intencionalmente. Existen dos tipos de comunicación: las intencionales e involuntarias. La comunicación intencional sucede a través de actos planificados, al ser controlada raramente tiene efectos negativos. La comunicación involuntaria ocurre en actos sin estructura pero común por la interacción humana, sin embargo sus efectos no son controlados. Toda acción comunica (Ventura i Boleda, 2000).

Cuando una organización es consciente de lo que comunica juega un papel de emisor y receptor. Un error que proviene de la comunicación informal es la falta de conciencia de una organización de que debe escuchar lo que sus públicos dicen pues eso también es comunicar, sin esto no es posible satisfacer necesidades y expectativas.

Una empresa también debe poseer sinergia comunicativa cuyo propósito es proyectar una identidad coherente. Para ello, si bien es indispensable un responsable de comunicación, todos los departamentos deben estar en armonía y ser partícipes de un plan estratégico de comunicación (Basantes, 2008).

Comunicación estratégica es un método a través del cual se pretende obtener resultados específicos. Su importancia es tan significativa que debe ser valorada tanto como los aspectos financieros y comerciales.

Una buena estrategia de comunicación debe estar fundada en la misión y valores de una organización, pero complementario a esto debe estar basado en la manera en la que la gente crea percepciones. Uno de los principios más importantes de la comunicación estratégica es que la gente recepta mejor un mensaje si es emitido por alguien en quien confían. La opinión de la gente puede ser modificada a través de la repetitiva comunicación de mensajes por ejemplo en medios de comunicación. Sin embargo, la influencia más significativa proviene de los mensajes comunicados por personas que un individuo conoce personalmente y cuya opinión es confiable. Un medio de comunicación puede influir en la opinión de una persona cuando esta no ha tenido ninguna experiencia propia o familiar con esta. Generalmente una persona promedio procesa una opinión basándose en la experiencia de su círculo cercano (Bass, 1999).

La comunicación debe tener una actitud proactiva. Esto quiere decir que debe adelantarse a las demandas de información e interacción que puedan surgir para así poder satisfacerlas eficientemente. Una actitud proactiva es preventiva y visionaria de oportunidades para así satisfacer las necesidades organizacionales, internas y globales (Basantes, 2008)

Comunicación organizacional: Identidad que le da sentido a la marca.

En 1995 habían pasado 200 años desde la Revolución Industrial y Joan Costa se refería a la empresa ya no como de producción, sino de competición. La empresa de la producción tenía como pilares la tecnología, la economía y la sociología. La empresa competitiva e innovadora se define en parámetros de Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen. Estos pilares distinguen a las organizaciones y producen valor. De ello nace la cultura de los intangibles como lo llama Costa. La empresa se desenvuelve ahora en la era de la comunicación, de información y del conocimiento (Costa, 1995).

La comunicación corporativa es aquella que transmite la identidad, un pilar para el desarrollo de las empresas. De igual manera, comunica información referente a la empresa que sea de interés para el público. Nace como una herramienta de las empresas para posicionar su imagen como tal y no únicamente sus productos, aunque durante años sólo se limitó a comunicación a través de un logotipo. Su definición nace de dos elementos: sus contenidos y sus objetivos. La naturaleza de sus contenidos se refiere a la identidad de la empresa y a su comportamiento con sus públicos, su comunicación se basa en transmitir su realidad.

La comunicación corporativa permite a la empresa alcanzar sus objetivos y crear una conexión con sus públicos. Con la saturación de productos las empresas se han visto en la necesidad de buscar elementos diferenciadores y es así como en los últimos años han

potenciado la comunicación del significado de sus marcas. Por ello el marketing ya no sólo busca promocionar un producto sino una marca y ahora ambas comparten protagonismo. Ya no se trata únicamente de comercialización sino que la marca le da un significado al producto. El rol de la comunicación en el posicionamiento de marca empezó cuando las empresas se dieron cuenta de que varias de sus actividades eran de interés para todos sus públicos y necesitaban ser comunicadas para reforzar la personalidad de marca (Ventura i Boleda, 2000).

Poder proyectar y potencializar la imagen corporativa es necesario hacer un análisis exhaustivo de la realidad de la empresa y aquellos aspectos que vale la pena comunicar y aquellos que hay que fortalecer. El segundo paso es crear un modelo estratégico de comunicación coherente con esta realidad. A partir de 1962 gracias a Peters y Waterman se entiende el valor de la organización más allá de su estructura jerárquica y se entiende la cultura como parte de la gestión de comunicación y para fortalecer este elemento de competitividad se incorpora el marketing interno. En 1994 Joan Costa afirmó que si la publicidad había sido el elemento innovador en la Revolución Industrial, la comunicación corporativa era el elemento innovador de la Revolución de los Servicios. El término servicios en este contexto se refiere a los valores de la empresa ante su actividad comercial. Ventura i Boleda (2000), resalta algún de los axiomas descritos por Costa sobre el servicio corporativo de las empresas.

-Servir es lo contrario a dominar: Este axioma da importancia y poder al cliente. De ello resalta la importancia del receptor, o desde el punto de vista del marketing, el cliente como lo primero y desde el punto de vista de las relaciones públicas, la esencia son las personas.

-El servicio es comunicación y la comunicación es el servicio: Un servicio no es visible pero se encuentra en las acciones de la empresa ante sus públicos, es por ello que la comunicación es una acción. En este axioma la interacción del empleado con el cliente es una forma de comunicación del servicio.

-El servicio no es tecnología: La tecnología sólo es eficiente si las necesidades primarias sobre los servicios como acceso fácil, reducción de tiempo y distancias, precio justo y calidad sean satisfechas.

-Asegurar las relaciones del cliente con la empresa: Antes de promover servicios es necesario asegurar la fortaleza calidad de una relación, para asegurar relaciones estrechas es necesario la fidelización del cliente.

-El servicio es diferenciador: Las diferencias cualitativas hacen que el valor decaiga. Esto quiere decir que reducir precios ya no es una estrategia de diferenciación porque esta reducción sacrifica la calidad. En su lugar es mejor añadir valor a la marca para justificar su precio. El precio no genera fidelización de marca ni fortaleza la relación de la empresa con sus públicos.

La identidad corporativa nace de la cultura, la cual desde el sentido antropológico ha sido definida como un conjunto de comportamientos compartidos. Desde este punto de definición la identidad corporativa son aquellas percepciones compartidas por quienes componen la empresa. Según Pizzolante, la cultura corporativa es la forma de actuar y relacionarse compartida por todos los integrantes de la organización. La identidad sin cultura no puede adquirir forma y sentido. Moky hizo famosa su frase que decía que para predecir el futuro de un recién nacido bastaba mirar el lugar y la cultura a la que pertenece. Así mismo dijo que para predecir el futuro de una empresa bastaba ver la importancia que le

daba a su identidad y la optimización de su cultura ya que esta proporciona un sentido de dirección común.

La comunicación corporativa es parte de la estrategia empresarial. La comunicación es capaz de transformar, por ello todos sus mensajes deben tener una personalidad. Según Costa hay cuatro pasos para traducir la identidad en imagen:

- 1) Lo que la empresa es objetivamente
- 2) Lo que la empresa hace
- 3) Cómo lo hace
- 4) Cómo comunica todo eso

Sanz de la Tejada define la comunicación en tres dimensiones:

- 1) La dimensión de la identidad: lo que es la empresa
- 2) La dimensión de la comunicación: lo que la empresa dice que es
- 3) La dimensión de la imagen: lo que los públicos creen que la empresa es

La comunicación no puede ser independiente de la realidad de la empresa y por lo tanto debe ser transparente en sus mensajes. Bernstein afirma que si la imagen de una empresa es mala cuando su realidad es buena es porque se está comunicando mal. Sin embargo lo común es que si la imagen es mala, la identidad también lo es y por lo tanto hay que cambiar esa realidad. La identidad puede variar si hay una alteración en su realidad, “el objetivo último de la comunicación corporativa es lograr la imagen deseada mediante la difusión de la identidad.” (Ventura i Boleda, 2000, p. 190) Lo que se comunica es una síntesis de la cultura, la imagen es la consecuencia de la comunicación de la identidad. Varios expertos en comunicación utilizan el término “comunicación corporativa” para mensajes referentes a la

identidad, “comunicación institucional” para mensajes referentes a la relación con la comunidad y “comunicación global” para mensajes referentes a relación e identidad.

Imagen, identidad y reputación: Ser y parecer

La historia de la identidad siempre ha estado presente en el comportamiento del humano quien busca plasmar gráficamente su visión evitando así el uso de palabras. Así mismo los adultos siempre han impuesto su personalidad a través de rasgos físicos que les den identidad y los separen del resto. Los símbolos que crean una identidad generan valor. La identidad gráfica se entiende como aquellos símbolos diferenciadores y que le dan singularidad al objeto en cuestión. La identidad visual asociada a las actividades empresariales da vida a la marca, cuando damos identidad o en otras palabras, marcamos, estamos comunicando. El término diseño nace en España en el siglo XVIII, en el concepto referente a la actividad productiva. Con la Revolución Industrial la marca tomó fuerza y se convirtió en un fenómeno socioeconómico, político y cultural. En el siglo XX la publicidad y la comunicación empresarial renuevan el concepto de identidad; mientras que el término de imagen corporativa nace en 1908. El entendimiento actual del concepto de marca nace gracias a Joan Costa y su teoría al respecto.

La publicidad le ha dado gran potencial a la marca, herramientas como vallas, periódicos, radio y televisión abrieron puertas para que el marketing llegue a darle un nuevo valor al comercio. Es entonces cuando se comenzó a entender la marca como una forma de comunicación independiente del producto. Con la venta del primer electrodoméstico, la publicidad deja de ser una herramienta únicamente de difusión sino que se transforma en un sistema de creación de necesidades. Paul Rand diseñó en los años 90 varios sistemas de identidad visual para la creación de marcas, él estableció que para que una marca sea

funcional a través de los años debía tener formas únicas, sencillas y universales (García, 2005).

La identidad visual expresa la identidad corporativa, por lo tanto es el primer elemento diferenciador que permite la recordación. Según Costa hay diferentes géneros de signos visuales. De carácter lingüístico, (nombre de la empresa) de carácter alfabético, (signos gráficos) de carácter icónico, (signos de marca) de carácter cromático (colores corporativos). No es estratégico limitar la comunicación corporativa a símbolos de identidad visual, esta debe complementarse con la identidad cultural (Ventura i Boleda, 2000).

La identidad corporativa es expresada en gran parte mediante lo visual. La identidad se convierte en imagen a través de la comunicación y de ello nace la necesidad de controlar y normar esta identidad. Para ello existen diferentes herramientas como el manual de identidad visual y el libro de estilo para el control de la identidad corporativa.

El manual de identidad visual establece un criterio para el uso de signos y símbolos que identifican la empresa para de ese modo evitar desviaciones en el uso y aplicación de los mismos. De este modo se obtiene pautas sobre el diseño correcto para que no varíe incoherentemente al ser usado. Villafañe explica que hay 5 fases para la elaboración de un manual. La primera y quinta parte son cuestiones preliminares y complementos. A la segunda parte se la denomina “Definición y Diseño de constantes universales de Identidad Visual” que contiene elementos fundamentales como son logotipo, símbolo y logosímbolo, una vez que estos han sido diseñados es importante definir con precisión elementos como color, positivo, negativo, colores corporativos, versiones secundarias y demás elementos que pueden ser controversiales al momento de su aplicación.

La cuarta parte es el sistema de aplicaciones, dividida en cuatro partes de las que destacan impresos administrativos y comerciales, publicidad y sistema de señalización. La importancia del manual de identidad es que la identidad no sea subjetiva a la interpretación de quien la aplique sino que exista una referencia específica (Ventura i Boleda, 2000).

El libro de estilo es una herramienta para transmitir la identidad y que esta se interprete de manera más precisa. Debido a que la comunicación de identidad no se limita a aspectos visuales, se necesitan referencias para la identidad global también. Su finalidad es poder ser aplicado en el Plan Integral de Comunicación. Su primera función es definir los comportamientos que deben caracterizar a los trabajadores de la empresa y que los valores de la compañía se vean reflejados en las relaciones entre públicos internos y externos. El libro de estilo también debe especificar el trato y discurso que se debe implementar ante clientes, así, los representantes de la empresa pueden tener claro el comportamiento que debe regir en todas sus relaciones con el exterior. De esta manera se puede implementar en el libro de estilo los 6 códigos de buenas relaciones creado por Tidewater Oil Co.:

- 1) Honestidad en la relación
- 2) Sinceridad en los hechos
- 3) Objetividad en el tratamiento
- 4) Voluntad en el servicio
- 5) Sencillez en la exposición
- 6) Respeto a la libertad

La importancia del libro de estilo es su capacidad explicativa del modelo de comunicación tanto en el entorno interno como en las relaciones externas. De esta manera la identidad cuenta con un instrumento que explique su sentido (Ventura i Boleda, 2000).

En la comunicación de identidad existen equipos directivos de primera, segunda y última generación. La primera generación entiende el diseño de marca como el único signo de identidad y muy vinculada a la publicidad. La segunda generación se basa en el diseño de un manual de identidad visual para tener un conjunto de elementos que conformen la identidad visual. La última generación se basa en el diseño de sistemas globales de identidad con una estrategia de comunicación que se basa en varios parámetros relativos a la estrategia de identidad, diagnósticos de comunicación y cobertura global (García, 2005).

Fuentes agrega que la identidad se construye desde la cultura organizacional mediante tres elementos que constituyen la personalidad de la compañía que son el comportamiento, los símbolos y los mensajes comunicados. La imagen se genera cuando esto es transmitido al entorno. Según el modelo de Cees Van Riel existen tres formas de transmitir la identidad corporativa. La primera es el comportamiento, el cual es el medio más eficaz y prominente de transmitir la identidad. La empresa puede comunicar en gran cantidad pero si sus mensajes no tienen coherencia con sus acciones, no puede crear credibilidad. La comunicación es la segunda forma de transmitir la identidad a través de mensajes verbales o visuales. La comunicación es un complemento importante de los comportamientos, ya que si la empresa quiere transmitir algo, el proceso de recepción del mensaje será mucho más largo si sólo se basa en comportamientos. La tercera forma de transmitir la identidad es el simbolismo, estas son todas las representaciones gráficas como el logo, los colores, empaques y estructuras. Estos elementos deben tener coherencia con el mensaje que se quiere proyectar (Fuentes, 2005).

La identidad, “es un signo que diferencia los productos o servicios de sus competidores y certifica su origen.” (García, 2005, p. 96) Ya sea de productos, personas u

organizaciones, la identidad se define bajo tres parámetros, qué es, qué hace y dónde está. Las marcas cuya identidad es clara han sabido definir correctamente estos parámetros. El lugar de origen es relevante porque denota la oferta comercial (García, 2005). La identidad está relacionada a la personalidad. Una persona es percibida en principio por su aspecto físico, después por su forma de expresarse y finalmente por el conjunto de características que forma su personalidad. Lo mismo diferencia a la empresa. En primer lugar su identidad visual como logo y colores, en segundo plano por su relación con sus públicos y finalmente por su identidad global. Una empresa puede tener más de una imagen pero sólo una identidad. La identidad es la realidad de una empresa y todos los elementos que la forman. Y que pueden ser potenciados a través de la identidad corporativa (Ventura i Boleda, 2000). Definir la identidad permite adquirir presencia física o conceptual que facilita la difusión, promocionarla y ocupar un espacio en el imaginario de quien recibe el mensaje.

La crisis de identidad nace a partir de la saturación de productos, publicidad y herramientas de comunicación que complican la diferenciación entre marcas. Es por ello que los expertos financieros han empezado a reconocer la necesidad velar por los indicadores cualitativos de los negocios. En esta realidad global tan competitiva ya ni las estrategias de marketing son suficientes para generar diferenciación, la empresa necesita definirse a través de la comunicación. Es por eso que la identidad no se limita únicamente a la identidad visual como colores, tipografía, símbolo y nombre sino que incluye identidad cultural, objetual y ambiental. Según Costa, la cultura es la característica que muestra la conducta interna de la empresa ante el cliente, esto permite que el receptor tenga una idea clara del funcionamiento de la organización y confíe más en la misma.

La identidad objetual es una de las estrategias más eficientes para generar diferenciación es tocar el corazón del público (Pelta citada por García, 2005). La comunicación emocional facilita la recepción del mensaje y genera fidelidad de marca. La identidad ambiental se refiere al sitio donde se ubica la empresa el cual debe tener las características de la misma para diferenciarse y resaltar entre otras edificaciones que la rodean, especialmente la de servicios similares. Un lugar debe causar sensaciones gratas y memorables.

La identidad es un producto más importante de comercio de grandes compañías ya que es la idea del producto que ofrecen. En el mercado, el consumidor adquiere un producto asociándolo a la identidad de la empresa que lo produce. Cuando no existe una identidad definida y cargada de mensajes e ideas positivas es más difícil convencer al público de que necesitan este producto y que esa marca es la ideal para satisfacer esa necesidad. La identidad se forma a través de aspectos como la calidad que le dan eficacia para competir. El valor que genera la identidad es el primer activo de una empresa. La identidad corporativa es el aspecto visual, gráfico y objetual que construye la imagen corporativa. Para construir una imagen estratégica hay que primero trabajar en los conceptos de identidad y las estrategias de marketing. El marketing y el diseño gráfico ya no tienen una diferencia jerárquica sino que el primero es un asesor y el segundo un proyector de la visión. Para reposicionar una imagen o lanzar una nueva el primer paso es buscar que tipo de imagen no existe aún en el mercado. En la gestión de un concepto un agente clave es el Director de Comunicación quien ejerce un rol importante de interacción con públicos internos y externos (García, 2005).

Tomando en cuenta, que una empresa sólo tiene una identidad, cuando esta no es la deseada debe variarse sólo y únicamente cuando esta no corresponde con su realidad o lo que quiere ser. Según Ventura i Boleda (2000) hay tres fases para establecer una identidad:

- Investigación de todas las identidades que se le podría asignar.
- Elegir la más conveniente
- Establecer una estrategia para darle forma

Mientras que para cambiar una identidad ya establecida hay que plantear tres preguntas al procedimiento:

- ¿De entre qué nuevas identidades podemos redefinir a la empresa?
- ¿Cuál es la mejor?
- ¿Cómo le damos forma?

Un cambio de identidad es diferente a la evolución inevitable de la misma a través del tiempo y la realidad social.

Al momento de crear o redefinir una nueva empresa, pensar en la identidad es lo primero. Se debe encontrar su ADN y a partir de ello crear una estrategia de imagen (Costa, 1997 citado por García, 2005). Esta analogía del ADN se desarrolla pensando en la identidad como un potencial inscrito en los cromosomas de la empresa caracterizada por la personalidad de sus fundadores. Es común pensar que al pasar el tiempo, es el Gerente de Marketing el que define cómo se proyectará a futuro el ADN de la marca. Si bien la identidad de marca se crea como independiente del producto, ambos necesitan tener una identidad definida que tenga coherencia. Existe una técnica desarrollada por Brown-Alef para descifrar con exactitud el ADN de una empresa. Según García, una de las estrategias es estudiar el logo, así como para descifrar la identidad de un individuo se estudia una de sus

características sobresalientes se puede hacer lo mismo con las empresas. Según Costa, existen cuatro dimensiones de la identidad propia:

- Lo que el sujeto cree que es
- Lo que el sujeto quiere que crean que es
- Lo que el sujeto cree que debe ser
- Lo que el sujeto quiere que crean que debe ser

La interacción, experiencias y conocimientos crean una imagen en la gente sobre una empresa. Una empresa comparte información pero al final la imagen se crea dependiendo de cómo el público recibe la cantidad de mensajes recibidos. Hay que tomar en cuenta que cada público interpreta el mensaje de distintas maneras, por ello la gestión de imagen nunca termina (Morales, 2001).

Según García, la identidad debe ser definida por el Director de Comunicación y basado en esto él debe crear una estrategia de comunicación que la refleje y que toda gestión sirva a los objetivos de la organización. En este contexto la identidad abarca el contenido cultural y visual de la organización mientras que la imagen corporativa será la idea que generen los públicos de esta identidad, por eso esta debe ser transmitida con mayor claridad y eficacia. La imagen resulta de la materialización de la identidad. La imagen necesita de la identidad para cobrar sentido y no se sostiene sin ella. La imagen es la proyección de la identidad y no se puede trabajar en la misma mientras no se tenga clara la identidad. El reto más grande del DirCom es expresar la identidad a través de la imagen (Costa citado por García, 2005).

La teoría de las representaciones es muy útil para medir la imagen, Costa explica que el público forma una imagen mental, esta explica los valores que configuran la estructura de la imagen de la empresa. El siguiente paso es asociar las ideas positivas y negativas que construyen dicha imagen en los públicos. El tercer paso es medir los atributos seleccionados en una escala de valores, para así, finalmente cuantificar cada atributo. Para medir la imagen también es necesario investigar el posicionamiento, recordación, notoriedad y reputación, especialmente esta última que se relaciona mucho al nivel de confianza (Fuentes, 2005).

Las relaciones públicas cuidan con gran afán la reputación de la organización. La reputación es una consecuencia de la relación de las organizaciones con los stakeholders. La reputación es un intangible que comenzó a posicionarse en el siglo XX junto con la idea de marca y que ahora es considerado un activo tan importante como los bienes de capital. El fin de la reputación es poner empatar la identidad con la imagen corporativa. La reputación es creada por la información que los públicos de la empresa saben y transmiten. La reputación depende de lo que terceros difunden y las expectativas que crean (Alonso & Arébalos, 2012).

El MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un referente de medición de reputación creado por Villafañe y Asociados y desarrollado en varios países alrededor del mundo. La última evaluación en Ecuador fue en el 2013, año en el que se presentó las empresas más reputadas y con mejor gobierno corporativo del país. Los parámetros para evaluar a las empresas en la categoría MERCO Reputación son la calidad de la información económica, el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social, responsabilidad medioambiental, calidad laboral, del producto y del servicio, respeto a los derechos del consumidor, transparencia informativa y accesibilidad, liderazgo y la transferencia reputacional de los líderes empresariales. La empresa más reputada en

Ecuador es Corporación la Favorita, seguida de Pronaca y Nestlé. Existe otra categoría denominada MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo el cual evalúa en parámetros como comportamiento, transparencia, buen gobierno, responsabilidad con los empleados, compromiso con el medio ambiente y contribución a la comunidad. En este ranking, Corporación la Favorita también se llevó el primer lugar mientras que Coca-Cola fue reconocida como la empresa que más ayuda a la comunidad. Ocho de las 10 empresas que lideran el ranking reputacional, lideran el ranking de mejor gobierno corporativo. Esto demuestra la importancia de la gestión global en la reputación (MERCO, 2013).

La imagen no sólo se forma a través de percepción creada por los mensajes que muestran la identidad. La imagen también depende de los comportamientos de la empresa y la calidad de sus productos o servicios y los valores que comunica. Una campaña publicitaria no será efectiva mientras que sus dirigentes no tengan claro la identidad en la que esta debe construirse. El rol del DirCom en este caso es asegurarse que la identidad sea incorporada en todas las estrategias de la empresa ya que la identidad crea valor y da inicio a la personalidad de marca, “todo acto es un mensaje de la identidad.” (García, 2005, p. 99) La marca proyecta visualmente la identidad y refleja la imagen que debe estar en evolución. La marca crea valor y recordación, para hacerlo tiene que ser muy creativa y así destacarse y generar empatía.

La gestión de imagen de marca tiene tres elementos cruciales según Costa:

- La actitud estratégica: el público debe poder conectarse con la marca eficazmente.
- La visión sistémica: la marca debe ser capaz de conectar y mediar.
- La orientación semiótica: la imagen proyecta significados y valores que crean diferenciación y un imaginario en los públicos.

García (2005) afirma que el gestor de marca es responsable de conectar los intereses del público y los intereses de la empresa, internamente controla que los objetivos empresariales se vean reflejados en la elaboración del producto, externamente direcciona la imagen de la marca asociándola a productos y comportamientos. El gestor de marca agrupa todos los elementos que la conforman y crea estrategias que optimicen los activos intangibles que generan valor, su trabajo incluye diseño del producto, diseño gráfico y diseño de estrategias de comunicación.

Según Memelsdorff, los tres factores que juegan un rol importante en la identidad corporativa a futuro son el acceso, lo multicultural y el marketing uno a uno. La accesibilidad se refiere a la apertura a nuevas posibilidades. La multiculturalidad se refiere a la capacidad de una empresa de adaptar su imagen a mercados globales. El marketing uno a uno es la estrategia de segmentar y diferenciar a los clientes y enviar mensajes que les hablen directamente a ellos dependiendo de sus características. El DirCom es el guardian de la identidad y la imagen y como tal debe velar por una estrategia que abarque la cultura y la comunicación como dos activos inseparables (Morales, 2001).

Ventura i Bondi (2000) en cambio asegura que la comunicación no depende de una sola persona o departamento, sino que todos quienes forman la realidad de la empresa deben velar por su identidad (Ventura i Bodi, 2000). Bosovsky afirma que la comunicación tiene un líder, pero no un solo emisor. La empresa tiene un sin número de emisores con gran capacidad de alcance ya sea con o sin una estrategia detrás creada por el DirCom. Toda acción influye en la imagen de la empresa. Los emisores más frecuentes en una empresa son los directivos que pueden incluso llegar a ser líderes de opinión. La representación visual es una forma común de comunicación, capaz de transmitir en gran manera la identidad. Los

empleados son quienes más interactúan con los clientes y en esa interacción hay un gran flujo de mensajes. Naturalmente, la comunicación publicitaria es una fuente de mensajes así como el empaque del producto el cual transmite mucho de la personalidad de la marca. Los eventos y patrocinios, comunes de la gestión de relaciones públicas son emisores frecuentes y generadores de más mensajes de terceros. La interacción empleado-consumidor no es la única forma en la que el empleado es un emisor. Los empleados hablan con familiares y amigos sobre lo que ocurre dentro de la empresa y es así como actitudes y opiniones sobre la gestión interna es conocida, creando una imagen y reputación. Todos estos emisores causan un efecto en otros públicos. No existe un solo emisor, sino un grupo de emisores con las mismas características. Por estas razones los públicos son emisores y receptores (Bosovsky, 2005).

Por otro lado, Morales (2001) afirma que el Director de Comunicación no es el responsable directo de la gestión estratégica de imagen, pero si debe velar por la misma y gestionar acciones que le den más valor. El responsable de comunicación es el guardián de la imagen. Él se encarga de hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos de la imagen empresarial y crear acciones que prevengan que en momentos de crisis y situaciones inesperadas la imagen de la empresa decaiga. Toda la información que se traduce a públicos internos y externos puede ser afectada por imprevistos que amenacen la reputación y credibilidad (Morales, 2001).

En el pasado, la comunicación era estática y se la interpretaba en el contexto organizacional como interna o externa, dentro o fuera de la empresa. Hoy en día la visión empresarial considera ambas comunicaciones como conectadas, independientes y transversales (Costa, 1995).

La comunicación interna: Los empleados son el primer público

En los años 70 la comunicación interna comenzó a verse como herramienta de la gestión empresarial por su efecto positivo en los logros e imagen interna de la empresa. Su función comenzó como paralela al departamento de recursos humanos. Pero no fue hasta 20 años después que comenzó a adquirir una entidad propia por su función creadora de relaciones fuertes con los distintos públicos (Morales, 2001).

Desde los años noventa se ha comprendido la necesidad de la empresa de comunicarse estratégicamente con sus públicos internos. Durante este tiempo se ha trabajado para evitar la carencia de información e incentivar la productividad a través de la satisfacción y el entendimiento de los objetivos. La comunicación responde a la necesidad de reconocer y satisfacer al mercado interno. Es así como esta demanda organización a través del marketing interno y la dirección de los recursos humanos. (García et.al, 1999). Los principios básicos de la comunicación interna son la confianza y la lealtad (Andreu Pinillos, 1996 citado por Morales, 2001) Uno de los retos de la comunicación interna es generar valor; su función es transversal por ello su capacidad de representación supera la de recursos humanos. Es transversal porque con la estrategia correcta implica desde el más alto directivo hasta el último miembro de la organización. Otro reto de la comunicación interna es lograr que los colaboradores escuchen lo que esta les trasmite, esto ocurre especialmente cuando ellos no sienten que la empresa los escucha a ellos (Costa, citado por Morales, 2001).

La comunicación interna es de gran valor para el management empresarial ya que su correcta gestión mejora la productividad y fortalece la cultura organizacional permitiendo la fluidez de la información y el conocimiento de la misma (Villafañe, 1996 citado por Pimienta, 2013). Comunicar no es un gasto, sino una inversión cuya rentabilidad se mide a medio y largo plazo. La comunicación interna no es técnica sino práctica y generadora de interacción.

Todo lo que se comunica al público externo se debe comunicar primero al interno, hacerlo es un sistema de prevención que permite resolver imprevistos y responder a todos los cambios de la organización (Saló, s.f.).

La comunicación interna es un modelo de gestión dirigido al personal de una organización con el objetivo de optimizar el ambiente de trabajo para que sea más participativo (Brandolini & Gonzalez, 2009). Es un sistema de mensajes compartidos por el público interno, que es producido por la interacción humana dentro de la organización (Kreps, 1990 citado por Morales, 2001). Debe ser “fluida, implicante, estimulante, motivante y eficaz en sí misma, debe obedecer a una cultura y una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, 1998 citado por Morales, 2001).

La importancia de la comunicación interna nace en el cuidado específico de esta gestión empresarial. Durante muchos años y aún en la actualidad la planificación de la comunicación no ha pertenecido a un área en específico, ha sido un bien común dentro de la empresa y el problema con ello es que lo que es de todos nadie lo cuida. Decir que la comunicación ha pertenecido a todos significa que como es una acción implícita del ser humano se produce siempre aún sin planificación alguna. Cuando las empresas realmente quieren competir deben entender que utilizar la comunicación como uno de los instrumentos es una acción importante para estar a la altura. Pero comunicar no está limitado a transmitir información a públicos externos. Comunicar tampoco significa únicamente usar la publicidad para que los públicos sepan de las fortalezas y servicios empresariales. Uno de los principales beneficios de la comunicación para una organización es usarla para transmitir y recibir información de su público más cercano: los integrantes de la organización. La comunicación es un intercambio de información que cuando sucede

únicamente de manera arbitraria puede perjudicar la imagen de la organización, por eso necesita tener una función directiva (Rtter, 2008).

La gestión de comunicación interna es una herramienta moderna que no falta en las empresas reconocidas globalmente. Hay 13 funciones indispensables de la comunicación interna y la primera de todas es, fortalecer, optimizar o cambiar la cultura existente. El mensaje y la forma en que se comunique son indispensables. La comunicación debe ser persuasiva para poder lograr los objetivos planteados al emitir información. El mensaje que recibe el público interno tiene el poder de modificar sus acciones y es por eso que su función debe ser estratégica. Otra función de la comunicación interna es administrar los procesos comunicativos. No todas las empresas entienden de lo indispensable que es que la comunicación interna esté manejada por un departamento o cabeza específica. No es lo más propicio que la comunicación en una empresa sea un agregado de recursos humanos o de cualquier otra área que no esté dirigida por un experto en comunicación organizacional. Cuando no hay administración comunicativa, la comunicación pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no está estructurada en una política planificada. “Lo que no es de nadie, nadie lo cuida” y eso es lo que continúa sucediendo con la comunicación hoy en día que muchas veces en el mejor de los casos está manejada por la dirección general. (Rtter, 2008, p.8)

Cuando existe un solo departamento responsable de los procesos comunicativos, existen cuatro ventajas para la organización. La primera es la generación implicación de los colaboradores en los objetivos de la organización alcanzados a través de un trabajo integral en equipo. La segunda es armonizar las acciones de la empresa, esto quiere decir que reduce conflictos, mal entendidos e información incorrecta pues la comunicación interna fomenta el dialogo para comprender las causas de conflicto y así evitarlo. La tercera es propiciar un

cambio de actitudes, ya que a través de la comunicación se puede fomentar comportamientos alineados a la identidad corporativa. La comunicación genera conocimiento y el conocimiento genera entendimiento y por lo tanto actitudes orientadas positivamente. La cuarta ventaja es mejorar la productividad, cuando hay claridad en cuanto a los objetivos la producción aumenta porque los empleados conocen lo que la organización busca (Brandolini & González, 2009).

Los logros empresariales dependen en gran medida del involucramiento de los empleados no sólo en su trabajo sino en objetivos globales de la empresa. La necesidad de una comunicación objetiva y planificada con los públicos internos nace de la creciente globalización que abre una puerta tecnológica que revoluciona la forma de transmitir información. Esta nueva realidad impulsa a una organización a tomar medidas y desarrollar planes estratégicos que les permita que su imagen sea positiva usando herramientas que les den notoriedad y generen valor. Es por eso que una empresa debe valorar el rol de la comunicación interna como una línea de actuación con los empleados para tener una base sólida al implementar un plan (Saló, s.f.). Los componentes de una buena comunicación son aquellos elementos que facilitan que la información fluya. Las tres dimensiones de la comunicación interna son la imagen e identidad, la información y la animación. Las fases son las siguientes según Saló:

Estudio del estado de comunicación a través de una auditoría.

Análisis de factores que intervienen

Concreción de una política estratégica de comunicación interna

Elaboración de un plan de comunicación interna

Establecer un programa de aplicación con etapas

Proceso de implementación progresiva del plan

Evaluación del plan de comunicación

Los sistemas de comunicación interna pueden ser formales e informales. La comunicación formal es planificada y sirve a un propósito estructurado en los objetivos organizacionales. La comunicación informal consiste en la interacción e intercambio entre grupos dentro de la organización que no está planificada (Saló, s.f.). En las palabras de Morales, la comunicación formal sigue un sistema definido y oficial, además permite visualizar los planes de la organización. Dentro de la comunicación formal está la organización funcional y la organización jerárquica. La organización funcional considera las diferentes tareas y áreas de trabajo dentro de una organización como componentes fundamentales del objetivo global organizacional. La organización jerárquica se enfoca en líneas de autoridad y tareas desarrolladas de arriba hacia abajo (Morales, 2001).

La información circula a través de diferentes canales sean unidireccionales o bidireccionales, por ello es necesario racionalizar con coherencia el uso de las herramientas formales y el mensaje que transmitirá. Los tres ejes de circulación son vertical (descendente y ascendente) y horizontal (Saló, s.f.). La comunicación descendente es el tipo de comunicación formal más básica y tradicional. Empieza en los altos mandos y fluye de forma vertical hasta las áreas inferiores. Es eficaz para informar sobre tareas y responsabilidades por eso sus mensajes son relevantes y claros, las herramientas principales que se utilizan en este eje son de comunicación escrita, según Villafañe, citado por Morales, las más comunes son:

-Publicaciones periódicas de distribución general.

-Noticias o Flashes informativos breves.

- Hojas informativas para mandos
- Tablones de anuncios
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias dentro de la organización
- Carteleras
- Objetivos promocionales
- Videos
- Canales audio

Los objetivos principales de la comunicación descendente son fortalecer la cultura organizacional, reducir el rumor, agilizar los canales y fortalecer los roles jerárquicos (Villafañe, 1998). Su función principal es la de transmitir las actividades que se deben realizar y facilitar la internalización de los objetivos (Kreps, 1990). Los puntos débiles de este eje comunicacional son la saturación de canales de comunicación, órdenes contradictorias y confusas, comunicación no precisa sino técnica y mensajes repetitivos que insinúan falta de confianza de los directores a los subordinados.

La comunicación ascendente nace de los colaboradores y toman diferentes direcciones hasta la alta dirección. Permite comprobar que la comunicación descendente ha sido efectiva al informar, recibe información importante sobre distintos niveles permitiendo crear estrategias más efectivas. Este eje permite recibir retroalimentación de las actividades empresariales y su funcionamiento. La toma de decisiones se optimiza ya que la información proviene de los agentes más informados. Sin embargo, uno de los puntos débiles más considerables es que la información puede ser maquillada por los subordinados lo que evita realmente tener una idea de si los objetivos están siendo alcanzados. Para evitar esto es

recomendado no premiar la retroalimentación positiva. Los medios más comunes de la comunicación ascendente son reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, circuitos de calidad, encuestas y sistema de sugerencias. Los objetivos principales de esta comunicación son crear un sentido de pertenencia en todos los miembros, potenciar habilidades, aprovechar nuevas ideas, potenciar el autoanálisis y el consenso (Villafañe, 1988). Sus principales funciones son proporcionar feedback, ser una fuente primaria de retorno informativo, reducir tensiones en niveles inferiores y estimular la participación de todos (Kreps, 1990).

El eje horizontal se produce en departamentos en un mismo nivel jerárquico que produce un flujo de información entre iguales. Entre personas del mismo nivel jerárquico existe un mayor flujo de información la cual es más confiable en el sentido de que entre ellos no se distorsiona o arregla la información. Para que este flujo sea efectivo necesita existir confianza y una buena relación entre compañeros de trabajo y relaciones interpersonales ágiles. Por eso es importante impulsar estrategias que generen cooperación y desarrolle confianza. Los medios de la comunicación horizontal son reuniones de trabajo entre departamentos, eventos que permitan diálogo, elaboración de informes y comunicados. Los objetivos son potenciar la comunicación entre distintos departamentos, mejorar la comunicación interpersonal, fomentar la participación para alcanzar los objetivos de la empresa, incrementar cohesión y agilizar procesos. Sus funciones más importantes son facilitar la coordinación de tareas, ser un medio para compartir información relevante entre colegas, promover la resolución de problemas y conflictos y el apoyo entre colegas (Lucas Marín, 1997). Los puntos débiles de la comunicación horizontal son falta de interés de los

implicados, falta de tiempo para comunicarse entre áreas y falta de reconocimiento como una herramienta útil (Kreps, 1990).

La estructura organizacional es el resultado de la comunicación formal, la comunicación informal resulta de las interacciones cotidianas. Existe una relación entre ambos canales, ya que la comunicación formal nunca es suficiente para completar la información, por lo tanto a través de la comunicación informal se genera rumores que permiten recolectar información importante. Los canales de comunicación permiten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento, transmitiendo mensajes que informen a los miembros sobre las actividades de la organización (Kreps, 1990 citado por Morales, 2001).

Cuando no hay un sistema de planificación para difundir información se genera rumor ya que no se satisface la demanda de información de los empleados. La comunicación informal es inevitable pero a través de la comunicación formal se le puede dar una orientación conforme a las necesidades de la empresa. Un mensaje se transmite transversalmente desde el emisor hasta llegar al receptor, en este caso el público interno el cual debe ser entendido antes de crear políticas de comunicación. Además es necesario elaborar herramientas objetivas que permitan obtener retroalimentación de los públicos internos (Saló, s.f.).

Las necesidades y demandas incluyen la satisfacción y participación de los empleados en la organización, por eso la comunicación interna es la transparencia de la organización ante sus empleados y sus formas de comunicación para que se sientan más involucrados en las decisiones y más motivados en sus actividades. Así mismo, reduce conflictos y mejora el ambiente de trabajo. Un plan estratégico de comunicación interna está estructurado en el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación (Mestanza et.al,

1999). Hoy en día existe una mejor gestión empresarial de comunicación, pero aún existen muchos casos de organizaciones cuya comunicación es dispar sin tener un modelo apropiado. Aún es un reto aplicar la conceptualizada y definida comunicación interna. Aún no existe un modelo general que sirva globalmente como base para cualquier tipo de organización, es necesario poner en común el concepto con la práctica. Es un error estratégico hacer comunicación externa sin pensar en lo que se está haciendo para informar y llegar al público interno. Poner en práctica la comunicación interna es complicado porque implica decisiones directivas, gestión de proyectos y definición de presupuesto. Así mismo es importante cuidar de que todo plan refleje la identidad de la empresa y que los empleados la adopten como tal (Saló, s.f.).

Cuando el público interno es tomado en cuenta y por lo tanto es informado en tiempo y forma, existe mayor involucramiento en las actividades de la empresa y alineamiento con la misión y visión. Por el contrario, cuando la comunicación no fluye, la productividad decae y las decisiones sólo se transmiten de forma vertical. Esto puede ocasionar errores administrativos, falta de compromiso con la empresa y poco interés por los clientes. Así mismo, una buena comunicación permite la interacción entre distintos niveles jerárquicos para optimizar el trabajo en equipo (Pimienta, 2013). La comunicación interna debe tener una administración directiva y definida por la misión, visión y objetivos de la organización. Si bien la comunicación debe estar a cargo de alguien que se especialice en el tema el que tenga autoridad, es importante que todos los directores de áreas sean gestores de comunicación, “En la actuación de los directivos de la organización tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y se hace ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos” (Saló, s.f., p.39).

La comunicación interna en primera estancia debe tener una estrategia. El empleado es el primer público de la empresa, (Justicia 1998, citada por Saló) son ellos quienes están en contacto con los clientes y les transmiten aquello que la empresa les comunica por lo tanto lo que se planifique debe seguir una línea de gestión basada en los sistemas técnicos, humanos y organizativos (Saló, s.f.). El plan estratégico de comunicación debe estar al mismo nivel de importancia de otras políticas estratégicas dentro de una empresa. La comunicación interna debe ser de interés de todas las gerencias en una empresa para poder optimizar los niveles productivos y de integración (Morales, 2001).

Crear una cultura integral quiere decir alinear a cada departamento o área de la organización bajo una misma identidad corporativa. La comunicación interna fortalece la cultura e integra sus niveles y fortalezas (Brandolini & Gonzalez, 2009). Los públicos internos necesitan conocer su empresa, diálogo, perspectivas de futuro y ser valorados. Para esto, la comunicación debe favorecer el diálogo, proveer referencias, valorar para motivar y proveer información para el desarrollo. Para definir una estrategia es importante realizar una investigación rigurosa mediante informes o auditorías que permitan comprender la realidad de la empresa en el marco comunicacional, aciertos, carencias, contradicciones, imagen de la empresa, la cantidad y calidad de la información y percepciones internas (Saló, s.f.).

Si la comunicación interna es un conjunto de acciones gestionadas para satisfacer las necesidades de públicos internos, una auditoría de comunicación es la herramienta que permite entender estas necesidades y la efectividad con la que se las aborda (Mestanza et.al, 1999).

La auditoría de comunicación interna: No hay estrategia sin investigación

Una auditoría de comunicación interna identifica fortalezas y debilidades dentro de una organización, así como los canales de comunicación y su eficacia, la integración y el sentido de pertenencia y el conocimiento de la identidad corporativa (Pimienta, 2013). Existen distintos tipos de auditorías según sus objetivos y su evaluación es aplicable para distintas áreas más allá de la económica y financiera. Una auditoría es un sistema de validación de la comunicación interna. La finalidad de una auditoría de comunicación es mejorar el desempeño de una empresa a través de un examen de las condiciones de la misma en términos comunicacionales. La auditoría de comunicación interna no se utiliza sólo con propósitos de control sino como la base para un buen asesoramiento de gestión de comunicación para públicos internos. Según Quintana, citada por Mestanza et.al (1999) las funciones de una auditoría son:

- Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.
- Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.

El análisis de la comunicación es indispensable para conocer su realidad, problemas, aciertos, eficiencia y eficacia. Una auditoría interna es una referencia de la utilidad del sistema de comunicación y también una herramienta de medición del impacto y resultados de nuevos sistemas planificados. Quienes manejan la comunicación interna dentro de una empresa no deben limitarse a transmitir información o a mediar entre los distintos públicos internos, ellos también son responsables de investigar la realidad interna empresarial, lo que causa problemas y los aciertos que aumentan la productividad. Para esta investigación se

utiliza la Auditoría de Comunicación Interna (ACI) (Mestanza et.al, 1999). La auditoría como medio de investigación y evaluación de comunicación dentro de una empresa aplica metodologías y parámetros diferentes que permiten entender diferentes realidades (Saló, 1997 citada por Mestanza, 1999) Del análisis de esta auditoría se determina aquellos aspectos que se pueden mejorar en una organización basado en la identidad de la misma.

De la misma manera la ACI permite modificar el rol pasivo de la comunicación interna y a través de los resultados mejorar su aportación a los objetivos de la empresa (Mestanza et.al, 1999). La ACI permite establecer un modelo de comunicación, entender el posicionamiento del modelo existente y medir el impacto de sistemas de comunicación existentes (Saló, 1997 citada por Mestanza, 1999). Una de las razones más destacadas por la que la ACI es oportuna es porque permite medir la diferencia entre objetivos y resultados alcanzados cuando se ha ejecutado un plan de comunicación o se ha implementado una nueva herramienta. Otra de las funciones importantes de la Auditoría de Comunicación Interna es que permite crear gestiones más estratégicas y así crear planes de acción más oportunos.

Dentro de una auditoría de comunicación el diagnóstico es el primer paso. Esto es entender todas las formas de comunicación existentes, su eficacia, su frecuencia, la información que transmiten. De esta forma se comprenden en primera estancia las fortalezas y debilidades comunicacionales (Mestanza et.al, 1999). Un diagnóstico permite diseñar un plan estructurado en las estrategias existentes y las necesidades organizacionales. El diagnóstico es un proceso de exploración que tiene diferentes etapas. La primera es una entrevista a profundidad con el director de comunicación o en su ausencia de recursos humanos. De esta forma se conoce las políticas de comunicación existentes, las

actividades que se realizan y los medios que se implementan. La segunda etapa es realizar una encuesta en forma anónima a personas de todas las jerarquías. La tercera fase implica grupos de discusión entre los colaboradores, técnica que permite conocer la eficacia del funcionamiento de las herramientas de comunicación, interrogantes relacionadas a su labor, la calidad de las interacciones entre compañeros y con sus superiores, y sus expectativas en torno al desempeño de la organización (Pimienta, 2013). El segundo paso es establecer objetivos generales y específicos. De acuerdo con Mestanza et.al (1999) los objetivos específicos de una auditoría son:

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

Una característica de la auditoría es su carácter prospectivo, esto quiere decir que no sólo mide resultados, sino que los utiliza para un asesoramiento fundamentado que pueda potencializar los resultados positivos y mejorar los encuentros negativos en función a la comunicación permitiendo modificar los planes y estrategias de comunicación interna.

Al reconocer a los empleados de una organización como uno de sus públicos se valora su importancia y se planifican técnicas para llegar efectivamente a ellos. Es así como el marketing interno reconoce la existencia de un mercado interno en la empresa que así como otros públicos necesita información. Por esta razón, los mismos principios que se usan dentro del marketing se aplican en la comunicación interna es así como la auditoría toma validación como un medio de investigación del mercado interno. Así como en el marketing una investigación debe tener un pronóstico y no sólo un diagnóstico.

En el marketing existen auditorías horizontales y verticales, las mismas que se pueden utilizar en investigación interna. La auditoría horizontal analiza todos los elementos comunicacionales, mientras que la vertical analiza canales específicos de comunicación.

La información de una auditoría de comunicación interna viene de los mismos empleados y puede ser recaudada a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas y reuniones. Estos métodos se pueden usar en la totalidad de la empresa o se pueda sacar una muestra de la población, siempre y cuando sea representativa; para ello existen tres criterios. El eje vertical, en el que se usa personas representativas de distintos niveles jerárquicos. El eje horizontal es un porcentaje representativo de personas en distintas ubicaciones geográficas. Finalmente, el eje diagonal investiga en distintos departamentos o áreas. Las preguntas varían entre el nivel de satisfacción con los canales de comunicación, la cantidad y calidad de la información y sus conocimientos de la identidad corporativa (Mestanza et.al, 1999). Los cuestionarios que se aplican en posiciones jerárquicas, según Pimienta (2013) pueden variar preguntas sobre:

Las actividades de comunicación interna que cada encuestado prefiere desarrollar tanto en lo formal como en lo informal

Los soportes que con mayor preferencia utiliza

El tipo de información (si es de tarea, de contexto o de motivación)

El discurso que prevalece (imperativo, persuasivo, formal, informal)

La frecuencia de intercambio de información que efectúa y la que realmente necesitaría

Las necesidades de información que su sector requiere

La periodicidad de la información que debería prevalecer

La información que se precisa para tomar decisiones

La información que se necesita conocer para realizar mejoras continuas

La información que se requiere para saber si una tarea está bien realizada según los objetivos/estándar de la organización

Si existen los sistemas y los recursos para recoger o acceder a la información

Si está disponible la información cuando se la demanda

Si se ha transmitido el mensaje de un modo que es fácil de entender

Las expectativas de comunicación interna

Además, existen estudios de motivación, los cuales detectan las necesidades del público interno; de imagen, la cual determina la perspectiva de los empleados sobre la empresa, y el clima de trabajo que determina las condiciones laborales y sociales (Mestanza et.al, 1999).

Una de las herramientas de la comunicación interna son las preguntas correctas. La comunicación efectiva requiere de preguntas inteligentes que permitan comprobar la

eficacia de los mensajes. Saber preguntar permite conocer las necesidades de los demás (Morales, 2001).

Otro tipo de auditoría es la global la cual es un instrumento de la planificación estratégica que permite conocer la realidad organizacional y su imagen pública. Este es el punto de partida para un plan de Comunicación Global y sus escenarios de acción (Basantes, 2008).

Comunicación global: Acercarse a cada uno de los públicos

La comunicación interna y externa están relacionadas; el departamento de marketing como el de comunicación debe trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos de la compañía. “El fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el concepto de marca de la empresa.” (Morales, 2001, p. 222) Según Kreps, los canales de comunicación interna buscan crear una estructura organizacional. Los canales de comunicación externa innovan para el desarrollo continuo de la empresa (citado por Morales, 2001).

Desde la perspectiva global, la identidad de la empresa se resume en un solo valor que pone en común elementos de identidad, de índole comercial o institucional. Las empresas que pueden incorporar sus elementos a una identidad global son aquellas que tienen una fuerte, clara y definida identidad. Incluso, mientras más fuerte sea la misma, incluso su imagen puede ser global (Ventura i Bondi, 2000).

La empresa no está aislada de su entorno es por esto que necesita crear una actitud relacional con sus stakeholders. Es decir, no solo basta decir “qué hago y cómo lo hago” sino que hay que explicar la razón por la que esto es de interés para el público. Este concepto le da un sentido social a la empresa y crea relaciones más fuertes. Los elementos diferenciadores no sólo se hayan dentro de la empresa, sino también en su entorno. La

empresa no puede ser indiferente a la realidad social, necesita buscar estrategias que aporten al desarrollo de la misma. Al tener una causa social, la empresa puede comunicar que objetivo y valores la animan a producir mejor.

La comunicación impacta más a través de hechos que de palabras. Todo aquello que se comunica debe tener coherencia con los proyectos de empresa. Las dimensiones de la empresa son la comercial que se refiere a la actividad que realiza la empresa, la cual necesita de relaciones con el mercado que consume dicha actividad para lo cual comunica especialmente el producto pero en ocasiones también la marca. La dimensión corporativa es aquella en la que se comunican mensajes estrictamente referentes a la organización como marca y de esta manera expertos en marketing y comunicación proyectan una imagen. Para esto la comunicación interna y externa deben estar en armonía y así crear una buena relación con públicos internos y externos. La dimensión institucional va más allá de la comunicación de marca o su sentido comercial. De esta manera la empresa pasa de ser un ente que simplemente hace algo a ser quien hace algo por alguien con un objetivo social. Es ahí cuando la comunicación toma valor sólo a través de hechos y no de palabras (Ventura i Bondi, 2000).

Similarmente, Costa describe el sistema de empresa mediante tres ámbitos: Institucional, Organizacional y Mercadológico. De esta clasificación existen tres criterios a tomar en cuenta para una estrategia de comunicación: El tipo de actores, sistema recíproco de intereses según el autor y modo de comunicación apropiado según el autor. Estos criterios son los mismos tanto en la comunicación con públicos internos como global. Dentro de la comunicación ni siquiera el mensaje es tan importante como el receptor, por ello sus características son lo primero que hay que entender para elaborar una estrategia. El

receptor importa porque termina convirtiéndose en actor y emisor. El receptor actúa según sus motivaciones, los diferentes públicos de una empresa tienen diferentes objetivos entre sí. Costa entiende la comunicación institucional como un sinónimo de la corporativa y afirma que esta se interesa más por los públicos con los cuales tendrá relaciones a largo plazo. Por otro lado entiende a la comunicación organizacional como aquella que se interesa por la identidad de la empresa y su primer público es decir sus empleados ya que la interacción de los mismos se basa en la cultura organizacional. Finalmente, la comunicación mercadológica se enfoca en el negocio y la comercialización de sus productos o servicios. Esta forma de clasificación de Costa no es con el fin de segmentar públicos y pensar en formas de comunicación para uno de ellos, no, él afirma que no se puede enfocar los objetivos a un público específico, sino que hay que pensar en red. La comunicación que se haga internamente tendrá repercusiones en la relación con los públicos externos también (Costa, 1995).

El diálogo con todos los públicos de la empresa debe ser permanente y en todo momento. Así mismo debe buscar retroalimentación de estos públicos para asegurarse que el mensaje se está interpretando correctamente. El diálogo con el entorno no consiste únicamente de comunicación con clientes (como público externos) y empleados (como público interno), la comunicación debe ser con todo agente social que influya en la estabilidad de la empresa. Las herramientas de comunicación para este fin son múltiples como anuncios, buzones de sugerencia, e-mails, en general herramientas que permitan enviar mensajes, pero también escucharlos. Así la empresa pasa a formar parte de su entorno y no a enmarcarse sólo en su actividad que le dio origen (Ventura i Bondi, 2000).

Para generar impacto y poder influenciar es importante tener una estrategia y un plan de comunicación diseñado y escrito, esto permite definir prioridades, audiencias, presupuesto y asignación de actividades a distintos miembros de la organización para llevar a cabo el plan. De acuerdo con Bass, un plan estratégico de comunicación debe incluir:

- 1) **Objetivos generales:** Puede incluir la identificación de objetivos concreto y sus resultados esperados, desarrollo de la misión y visión e integración de valores.
- 2) **Elementos críticos:** Puede incluir identificación de públicos, investigación, desarrollo de mensajes, producción de materiales, e integración de recursos.
- 3) **Actividades:** Plan de cobertura de medios, identificar un vocero, asegurar la comunicación e involucramiento interno, desarrollar un plan de crisis y parámetros de evaluación.

Cada organización definirá sus objetivos según sus intereses pero algunos ejemplos de objetivos puede ser cultivar relaciones con los medios para facilitar coberturas. Levantar información e involucramiento de los públicos. Cambiar comportamientos del público interno en cuanto a su relación con los clientes, crear relaciones con la comunidad o motivar el apoyo financiero. Dentro de un plan de comunicación es necesario establecer metas que sean medibles para poder valorar numéricamente los logros alcanzados.

La comunicación, para cualquier tipo de organización siempre debe estar estructurada en su cultura y sistema de valores. La comunicación organizacional, institucional, comercial, interna o global siempre deberá estructurarse en la identidad que da razón de ser a la organización (Bass, 1995).

Tener un plan significa seguir un curso de acción que facilite pasar de una situación dada a una situación deseada. Planificar “es el proceso consciente de selección y desarrollo

del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.” (Jiménez, 1982 citada por Basantes, 2008) La planificación implica decisiones que lleven a la organización al futuro deseado para lo cual se debe considerar su realidad actual y como esta influye en el alcance de sus objetivos.

Tres elementos claves de un plan estratégico de comunicación según Bass (1995) son segmentar audiencias, investigar y desarrollar mensajes. Ella afirma que es importante en la comunicación global saber a qué público se dirigen los objetivos. De esta manera es importante entender que “público objetivo” y “audiencia” no son lo mismo. Se diferencian en que un público objetivo es aquel al que se destina un objetivo específico planteado mientras que una audiencia es aquella que se alcanza a través de los medios de comunicación. Es por esta razón que un plan de comunicación global debe definir una audiencia objetiva al momento de hacer un plan de medios para que los mensajes lleguen a la mayor cantidad de personas acorde a sus metas.

El segundo elemento estratégico es la investigación. Para esto existen dos métodos: el primero es un clipping de medios y la segunda es recopilar información existente dentro de la organización. Adicional a esto existe la comunicación cuantitativa y cualitativa. Una de las técnicas cuantitativas más usada es elaborar encuestas, mientras cualitativamente es común usar focus groups los cuales son muy útiles para encontrar el porqué de los resultados cuantitativos.

El tercer elemento estratégico es el desarrollo de mensajes. Pensar en los mensajes es pensar en el lenguaje con que se va a comunicar. Una vez que se ha identificado al público al que se va a comunicar hay que desarrollar los mensajes que tendrán un mayor efecto en

ellos. En pocas palabras, es necesario conocer la audiencia objetiva, desarrollar mensajes que generen empatía y usar los medios adecuados para alcanzarlos.

La comunicación global es muy gráfica al momento de transmitir mensajes y relacionarse con públicos. Elementos como el logo en los comunicados impresos, el formato de un boletín de prensa, entre otros envían un mensaje al receptor sobre la empresa. Elementos gráficos simples pueden enviar el mensaje de que la información no es confiable, mientras que materiales costosos pueden denotar despilfarro (Bass, 1995).

La planificación normativa es esencial para acciones que respeten siempre los mismos procedimientos, así mismo, es apta para elaboraciones de táctica y productos de comunicación y de esa manera optimizar la labor. Basantes, habla de fases del planeamiento estratégico. Según ella la primera consiste en el abordaje institucional. Este, como lo han mencionado varios autores citados en este marco, consiste en entender la realidad de la empresa. Basantes añade a esta realidad aspectos a considerar de dimensión política, normativa, económica y socio cultural. La segunda fase es el planeamiento, esta es la definición propia de los cursos de acción más efectivos para pasar de la situación actual a la situación deseada. La tercera fase es el Desarrollo del Plan Global de Comunicación. Los objetivos de este se clasifican en dos variables: Su fin o público objetivo ya que esto permite determinar los programas de comunicación a implementar. Estos programas se definen por objetivos generales y específicos, estos últimos impulsan proyectos más concretos y dirigidos a públicos concretos.

La planificación es adaptable al ambiente y entorno en el que se desempeña la organización. Dicha planificación debe estar sometida a evaluación para garantizar la

efectividad de sus resultados y el alcance de sus objetivos “retroalimentando así el proceso de planificación estratégica.” (Basantés, 2008)

Hoy en día el fin de una organización con comunicación estratégica ya no es la comercialización, sino la generación de diálogo (Jervis, 2010).

Al diálogo continuo con la gente Arébalos y Alonso lo llaman la revolución horizontal. En esta nueva era la función de las relaciones públicas es indispensable. A pesar de que aún es un desafío separar las relaciones públicas del marketing. Lo que se destaca de las relaciones públicas es su capacidad para desarrollar mensajes racionales y emocionales que generen una mejor capacidad de recepción en los públicos especialmente en las nuevas plataformas tecnológicas. Las relaciones públicas son gestoras de vínculos entre la empresa y sus stakeholders. Por ello esta gestión está más vinculada con la gerencia que con el marketing y demanda una comunicación bidireccional. Su rol sí está vinculado a las ventas pero principalmente se vincula a la generación de valor mediante intangibles como imagen pública y reputación.

Una de las herramientas principales de las relaciones públicas es la Web 2.0 que es un conjunto de herramientas de comunicación intelectual que facilitan la interacción virtual entre personas. Estas herramientas han dado a la gente la capacidad de decidir qué y cuándo quieren escuchar. Durante décadas el modelo de comunicación principal de las relaciones públicas ha sido el comunicado de prensa cuyo problema principal es la falta de indicadores concretos para saber si el mensaje llegó al destinatario. La estrategia más común es el clipping de medios (Alonso & Arébalos, 2012).

El internet es una plataforma a tiempo completo, las opiniones e información jamás dejan de circular y en el control de la reputación online no basta con hacer clipping de

medios. Todo seguimiento de información debe hacerse críticamente analizando la fuente y como esta afecta positiva o negativamente la reputación de la empresa. Una organización o una agencia de comunicación debe tener cuidado con las herramientas de medición de reputación que centralizan la información ya que no son apropiadas para valorar el reconocimiento. Si bien para monitorear la reputación online se necesitan de estrategias cuantitativas, estas necesariamente deben utilizar también información cualitativa. No basta con medir cuantas menciones existen en la web sino la calidad de las mismas. Las herramientas cuantitativas no permiten ver si la reputación de la compañía está siendo perjudicada. El uso único de herramientas cuantitativas puede conducir a un mal uso de recursos. (Massum & Tovey citados por Villafañe y Asociados, 2013).

En la década de los 50 la pregunta era “¿Quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué efecto? (Lasswell, 1948) La pregunta moderna con todas las herramientas Web 2.0 es “Quién busca qué, en qué medio y con qué resultado.” (Alonso & Arébalos, 2012) Estas interacciones son concretas y tangibles. El receptor, quien antes era el elemento final de la fórmula es ahora quien inicia la circulación de mensajes debido al contenido que puede genera como participante activo en medios digitales. Otros medios para generar diálogo con el público han sido ruedas de prensa y artículos de opinión. La rueda de prensa ha sido uno de los medios más utilizados para manejar crisis. Ya sea en crisis o en situaciones cotidianas el internet como plataforma que permite que el receptor ya no sea pasivo y cuya facilidad de opinión le de control sobre lo que pasa con la reputación de una organización (Alonso & Arébalos, 2012).

La reputación online, generada por toda la información que circula en la web afecta la reputación offline y por eso la gestión y control de ambas debe ir de la mano

la “información reputacional es la pieza fundamental para lograr el buen funcionamiento de los mercados” (Massum & Tovey citados por Villafañe y Asociados, 2013).

La comunicación online es indispensable. La presencia intencional en la web o por opiniones de terceros permite que la gente tome decisiones sin necesidad de tener un contacto físico con la organización. Sin embargo, el uso de medios tradicionales sigue siendo relevante, la estrategia de combinar estrategias online y offline es muy eficiente. Las redes sociales y los blogs son los que más diálogo y contenido generan. De hecho, internet puede ser considerado un focus group amplio con una gran cantidad de información sobre lo que el consumidor piensa de la marca. Es una forma de alerta o una oportunidad de mejora. Durante años la comunicación ha sido unidireccional, lo cual ha sido un impedimento para crear relaciones ya que los medios que se usaba era lo que se conoce como verticales. Esta comunicación vertical fluye de arriba hacia abajo y no permite la retroalimentación. Hoy en día la gente es fuente de mensajes y su opinión construye una relevancia global. Los responsables de comunicación deben saber qué decir pero también qué escuchar. Cuando una empresa comienza a aceptar la información proveniente de los comentarios de la gente en la web pueden ser sorprendente los encuentros sobre la imagen de la gente de la empresa.

Mientras más rápido las organizaciones incorporen a su estrategia de comunicación el sistema horizontal por medios digitales, más fácilmente tendrán control sobre la información que generan estos medios. Estos medios permiten entender más ampliamente las necesidades del consumidor y también sus frustraciones hacia la marca. En los tiempos de Edward Bernays la comunicación vertical daba resultado, pero ahora con la existencia de tantas nuevas herramientas no se concibe este modelo de comunicación especialmente si lo

que se quiere es posicionar una marca. Cada individuo tiene la libertad de expresar sus opiniones y ser leído por millones de personas y pretender comunicarse con ellos verticalmente es una falta no de visión sino de realidad (Alonso & Arébalos, 2012).

La comunicación empresarial debe ser consciente de que el receptor no está al final de la cadena comunicativa, sino que es este quien inicia el ciclo y por ello es indispensable conocerlo bien mediante la investigación. La comunicación existe porque los públicos existen, los receptores son la razón por la que se emite mensajes, en ellos empieza todo y luego emiten su opinión sobre la eficacia de los mismos (Bosovsky, 2005).

Como se mencionó previamente, la reputación es la información que los públicos transmiten dependiendo de la imagen que han creado en su mente según la identidad que ha comunicado la organización y su experiencia de la misma. La reputación online necesita de especial cuidado ya que si una persona tiene una mala experiencia con la marca, su opinión será pública y presente en las búsquedas de otras personas sobre la organización.

Las herramientas web favorecen más al consumidor que a la organización. El internet es una plataforma de interacción de los mercados, es por eso que también se puede conocer el comportamiento del consumidor mediante el conocimiento de sus perfiles online. Al conocer esto a profundidad se pueden crear estrategias de fidelización y que la gente sea la comunique lo que la empresa quiere decir (Alonso & Arébalos, 2012).

Según Forrester, así como en investigaciones de mercado existen perfiles demográficos, online existen perfiles tecnográficos agrupados según patrones de comportamiento: inactivo, espectador, agrupador, coleccionista, crítico y creador. Cada tipo de usuario representa una oportunidad, especialmente en momentos de crisis.

Inactivo: Están presentes, pero no participan.

Espectadores: Consumen de contenidos ajenos pero no participan

Agrupador: Los que participan activamente

Coleccionistas: Los que recopilan contenido como imágenes o links

Críticos: Aquellos que aportan al contenido de terceros

Creador: Los que por lo menos una vez al mes crean contenido

La reputación online depende de tres pasos, el primero es el monitoreo. Primero hay que monitorear todo lo que se relacione al producto, en segundo lugar que se dice de los trabajadores y directivos representativos y finalmente que se dice en general de la industria. El monitoreo es indispensable en el mundo de las relaciones públicas donde la imagen depende de que terceros hablen bien de la empresa. Un estudio realizado por Nielsen descubrió que 75 de cada 100 personas confía en la opinión de otros más que en cualquier otro tipo de publicidad (Alonso & Arébalos, 2012).

El siguiente paso es el análisis, consiste en entender los sitios relevantes y la información relevante que se habla de la empresa. Esta técnica consiste en una auditoría de conversaciones online que permite reconocer oportunidades y amenazas.

El tercer paso es la participación. La organización puede tener un encargado que participe activamente en la comunidad online, otra estrategia efectiva es crear alianzas con líderes de opinión en la web. Cuando dentro de las publicaciones hay contenido negativo, lo mejor es contestar a estos comentarios, explicar cómo se está trabajando para mejorar y mostrar apertura a cualquier pregunta. Ignorar críticas nunca es una buena decisión.

El cuarto paso es la influencia. La influencia es un resultado de un buen monitoreo, un buen análisis y una participación estratégica. Es un proceso en el que la identidad ha sido transmitida y relaciones han sido establecidas. Estas relaciones son de mucha utilidad en

momentos de crisis y si no se han creado a tiempo no servirán como colchón cuando la reputación se ve en peligro (Alonso & Arébalos, 2012).

Las organizaciones deben crear credibilidad en la web la cual sólo puede surgir tras un proceso de transmisión clara de la identidad para que la imagen sea compatible con la realidad de la empresa y que esto permita que la reputación sea buena, la cual no es otra cosa que lo que piensan los públicos de la organización y cómo esto se convierte en información que se propaga con facilidad e influenciando el pensamiento de otros, especialmente en la Web 2.0

La Auditoría de Comunicación Global: Entendiendo la realidad de la organización

La investigación es necesaria en todo proyecto estratégico de comunicación de escala global o con objetivos puntuales. La estrategia necesita de la investigación la cual permite que las acciones sean coherentes tanto con la identidad de la empresa como con las necesidades de los públicos. Hay diferentes formas de aplicar los resultados de la investigación a proyectos que, ya sean grandes o pequeños, necesitan basarse en estos resultados para ser estratégicos.

Para la gestión estratégica, la auditoría de comunicación global es la más importante y una herramienta indispensable para el DirCom, “es un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos: objetivos de imagen de alta dirección, proyecto de empresa, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los consumidores.” (Bosovsky, 2005)

El diagnóstico de la auditoría de comunicación global recae en 5 elementos. El primero es el conocimiento de la realidad de la imagen en todos los aspectos señalados anteriormente de los cuales nace esta imagen. El segundo es identificar públicos estratégicos, estos son aquellos que tienen un rol de emisor y receptor y por quienes se a formando la imagen. El tercero es la explicación de los principios estratégicos es decir las características que identifican al emisor y el factor cultural que influye en los receptores. El cuarto es el grado de encuentro y desencuentro entre el público y la empresa. En esto influyen las aspiraciones, la cultura, las ideologías y esquemas valorativos de los públicos estratégicos. Y el quinto es la relación que existe entre la imagen de la empresa con la imagen de sus altos directivos y el plan estratégico de comunicación (Bosovsky, 2005).

Es recomendable que la auditoria de comunicación global no sea hecha por la misma empresa sino por un consultor externo que garantice la objetividad de la misma. Bosovsky recomienda usar los siguientes procedimientos técnicos de investigación complementarios y sinérgicos:

- 1) Briefing, una reunión donde se discute las necesidades de investigación
- 2) Elaboración de proyecto de auditoria, hecho por el investigador según las necesidades de la empresa.
- 3) Designación de un intermediario, es decir una persona de la empresa que sea un interlocutor entre la empresa y quien realiza la auditoria.
- 4) Creación de condiciones organizativas y políticas.
- 5) Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permita entender la calidad de la comunicación entre los directivos y los públicos.
- 6) Entrevistas a profundidad con representantes de la empresa.

- 7) Análisis de la imagen visual de la empresa y sus elementos comunicacionales.
- 8) Análisis o re-análisis de informes financieros.
- 9) Análisis de publicaciones en medios de comunicación sobre la empresa en un tiempo determinado.
- 10) Focus groups o entrevistas a profundidad con empleados
- 11) En ciertos casos encuestas al público interno.
- 12) Entrevistas a profundidad con líderes de opinión externos a la empresa.
- 13) Entrevistas a profundidad con accionistas.
- 14) Entrevistas a profundidad con interlocutores de la empresa.
- 15) Entrevistas a profundidad o focus groups con clientes
- 16) Encuestas a una muestra representativa de los clientes.

Seguir un orden estratégico y completo garantizará la claridad y precisión de los resultados encontrados para que de este modo la gestión de comunicación pueda ser estratégica y construida sobre descubrimientos internos y externos.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA A KRUGER

Antecedentes

Kruger es una empresa que se dedica a proyectos de innovación tecnológica. De esta forma los procesos y operaciones son más rentables y productivos dentro de una empresa. Por ejemplo, efectivizan la comunicación con proveedores a través de herramientas tecnológicas que agilicen pedidos y pagos. En centros de distribución reducen los costos operativos al hacer que la administración de inventarios y logística de precios sea desarrollada por un software autónomo. Crean displays interactivos que hagan el punto de venta llamativo. Optimizan la experiencia del consumidor a través de sistemas de facturación y aplicaciones móviles. En otras palabras, crean tecnología para innovar y mejorar la productividad.

A continuación se detalla el pre-diagnóstico y resultados más destacados de la auditoría de comunicación realizada a Kruger.

Identidad corporativa

Misión Kruger.

Innovamos para el éxito de nuestros clientes

Visión Kruger.

Ser un referente internacional en multiplicar el éxito de nuestros clientes a través de servicios innovadores

Valores.

Humildad: La humildad es una cualidad interior que permite ser apacible paciente y razonable, la persona humilde reconoce sus limitaciones, no se considera superior a los demás, evita el orgullo y la arrogancia.

Respeto: Vemos a la persona tal cual es y tenemos conciencia de sus individualidad, apoyamos el crecimiento y desarrollo profesional de los demás, evitamos segregar y excluir.

Hacer bien las cosas: Hacemos buen uso del tiempo y de los recursos que nos fueron confiados, la calidad constituye elemento importante en la respuesta a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Trabajo en equipo: Nos apoyamos todos como una familia en función de un objetivo común.

Alegría: Disfrutamos lo que hacemos y lo realizamos con pasión.

El cliente es primero: Es nuestra razón de ser como empresa.

Integridad: Lo que se dice se hace, nuestra integridad proporciona confianza, claridad y ejemplo a los demás.

Agilidad: Ser veloces y anticiparnos a las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Innovación y pro actividad: son la esencia de nuestro quehacer organizacional así generamos ventaja competitiva en nuestros clientes.

Filosofía.

Todo problema en la vida tiene una solución innovadora.

Historia.

Kruger nace como un emprendimiento en 1993, gracias al anhelo y empuje del socio fundador Ernesto Kruger. En el 2001, ganaron el concurso de Historia Laboral para el desarrollo del sistema de seguridad social del Ecuador, iniciando también el “Megaproyecto IESS”. En el 2005 ganaron el “Mejor Proyecto Innovador a nivel mundial en information worker” con el proyecto CENACE, dos años después, en el 2007, fueron acreedores del premio “Rumiñahui de Oro” a la Mejor Pequeña Industria en el Distrito Metropolitano de Quito. Cinco años después lograron

posicionarse como empresa líder en el mercado de tecnología en Ecuador teniendo como cliente emblemático al Banco de Guayaquil con el proyecto “Banco del Barrio”. Ganándose dos años después el segundo Premio General Rumiñahui 2014 por las buenas Prácticas de Responsabilidad Social por KrugerLabs y proyecto K+, y el primer premio Platinum en la categoría Environmental Graphics Design. En el 2015 fueron ganadores del Premio LatinaTec en la Habana en Cuba como mejor emprendimiento informático con KrugerLabs.

Servicios.

Kruger es estrategia, procesos y tecnología con nuevas tecnologías, metodologías y prácticas. En KRUGER la calidad es tema de constante preocupación y es el socio estratégico de organizaciones que mejoran su competitividad a través del uso innovador de tecnología.

Los servicios que Kruger tiene son basadas en la misión y en la cultura; siempre innovan para el cliente y siempre piensan con el corazón. Sus servicios:

1. Service Factory
2. Integración
3. PMO (Fuente de documentación, dirección y métrica en las gestiones y ejecuciones de proyectos).
4. Consultoría
5. Soluciones
6. Procesos
7. Canales

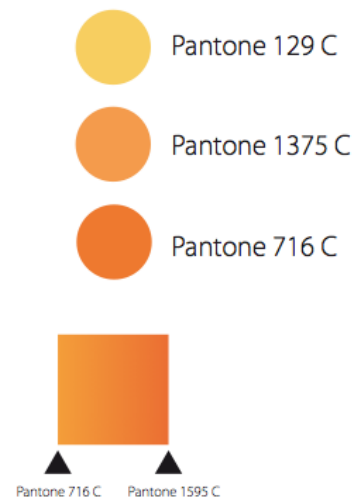
Identidad visual

Colores corporativos.

En el color hay mucho más de lo que el ojo ve pues aquel es el generador más potente de emociones y sensaciones.

La potencia oculta que afecta al espíritu alegrando, entristeciendo, atrayendo o rechazando y el elemento que concreta la impresión de un ambiente, un carácter, la síntesis de un símbolo.

Naranja: color sumamente específico. Es cálido, vibrante, vivo y claro.



Tipografía.

La tipografía corporativa de la imagen corporativa de Kruger es la Myriad Pro, es una tipografía ágil, elegante, moderna y clásica a la vez, para la composición de la comunicación y la promoción se utilizará estratégicamente su variedad de aplicaciones de la familia tipográfica para resaltar jerarquía de la información, impacto visual e importancia del mensaje.

La familia Raspoutine Classic podrá ser utilizada ocasionalmente y exclusivamente como titulares en reportes y publicidad.

Logotipo.

El logotipo de Kruger está construido para denotar solidez, experiencia, dinamismo, sinergia e innovación. Está conformado del símbolo "K" que es también el isotipo de la marca acompañado del color naranja que significa luz, pasión y energía.

Isotipo.

El Isotipo de Kruger tiene como valores añadidos:

Velocidad, creatividad, innovación, intuición. La estructura grafica del mismo denota agilidad y solvencia que vienen fundamentadas con la experiencia y el hacer bien las cosas.

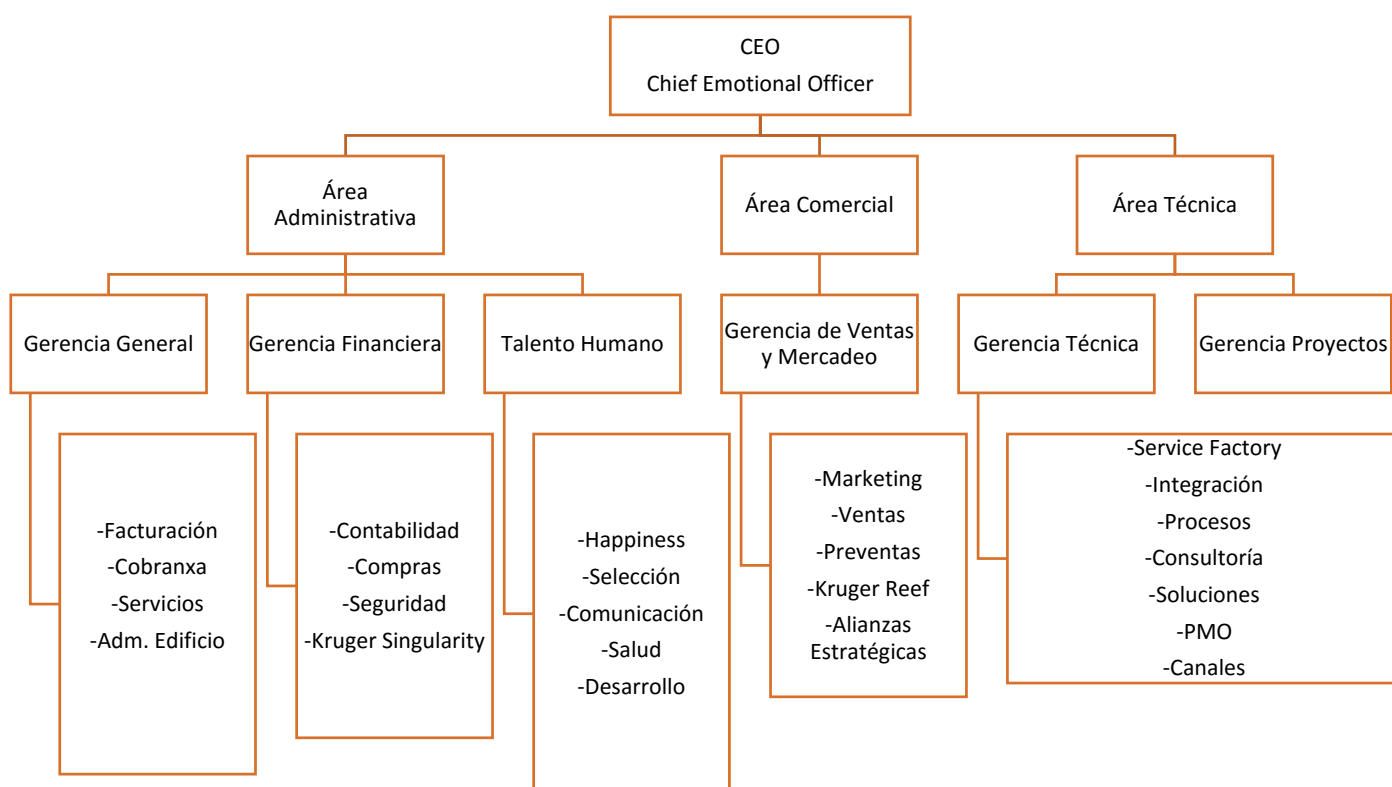
El signo de idea tiene brillo dibujado con un trazo humano, es decir, las ideas nacen en el recurso humano y son brillantes, la letra "K" está formada por pilares que elevan y soportan esta creatividad.

El color naranja evoca energía, creatividad, calidez y modernidad.



Mapa de públicos internos

Tabla #1: Mapa de públicos internos.



Campañas de comunicación.

La única campaña que Kruger ha hecho es la llamada #CulturaKruger en la que indefinidamente los trabajadores demuestran su orgullo por Kruger haciendo Hashtags de fotos y subiéndolo a las redes sociales. Se premia una vez al mes a la persona que hace más hashtags y además al final del año.

Desarrollo de la auditoría

Objetivo general.

Investigar cuantitativamente y cualitativamente el grado de conocimiento de la identidad corporativa, la efectividad de los canales formales e informales y el funcionamiento de las herramientas de comunicación dentro la Empresa Kruger.

Objetivos específicos.

- Medir el nivel de conocimiento e identificación de los públicos internos con los rasgos culturales de la empresa.
- Descubrir si los empleados comprenden de que tratan los servicios que ofrece Kruger.
- Medir si las herramientas existentes dentro de la empresa son eficientes.
- Identificar la satisfacción de los empleados con la comunicación interpersonal dentro de la empresa.

Metodología.

Se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas, las cuales fueron ejecutadas específicamente para recolectar información necesaria sobre factores relevantes para la organización. En primer lugar, se realizaron dos entrevistas personales al Gerente de Talento Humano, Ricardo Chávez, para tener un mejor entendimiento de los objetivos de Kruger y sus principales problemáticas. Posteriormente se pasó a la ejecución de una encuesta de 17 preguntas de opción múltiple más una pregunta abierta dirigida a toda la organización. Estos métodos representaron un soporte significativo tanto para la empresa como para el informe, principalmente por la eficacia y exactitud que se presentan en el análisis y los resultados. En el desarrollo de la auditoría se analizaron las preguntas más relevantes según los resultados encontrados.

Presentación de resultados

Por un acuerdo de confidencialidad con Kruger en este documento no se especifican cada uno de los resultados encontrados, sin embargo se detallan los cuatro problemas comunicacionales principales que se encontraron que sirvieron para las campañas de comunicación interna que se detalla más adelante.

A nivel de identidad, se encontró que las personas sienten un mayor apego por los valores de hacer bien las cosas y trabajo en equipo, teniendo así que reforzar valores fundamentales para la empresa como lo es la agilidad y la integridad. Por otra parte es necesario formularse si la proyección del valor “el cliente es lo primero” es correcta ya que fue uno de los porcentajes más bajos. De igual forma, se concluyó que las personas en su mayoría creen que la misión, visión y los valores se ven medianamente reflejados en el trabajo que realizan a diario, teniendo que reforzar su proyección en las actividades que realizan.

Se identificó de igual forma un grave problema a nivel de información, ya que los colaboradores de Kruger, a pesar de que un 80% dice saber a qué se dedican a nivel general, al momento de comprobarlo no reflejan lo mismo. El desconocimiento se presencia a mayor magnitud en las áreas administrativa y técnica. Reflejando el mismo problema con sus líneas de negocio, teniendo como resultados que un 66% de las personas no conocen lo que es la línea de negocio Kruger Singularity, un 27% conoce medianamente. Un 39% no entiende en que consiste Kruger It, un 25% conoce medianamente y apenas un 9% conoce con claridad. A nivel de servicios de la compañía, más de la mitad de los colaboradores no conocen en qué consisten cada uno de los diferentes servicios que ofrece.

A nivel de herramientas de comunicación, a pesar de tener una gran variedad y muchas de ellas innovadoras, ninguna muestra altos porcentajes de eficiencia, aquellas que

presentaron resultados más altos son las entrevistas, las reuniones y los desayunos con 50% de calificación positiva que sigue siendo baja. De igual forma, los eventos realizados por Kruger no reflejan un refuerzo a nivel comunicacional, los dos eventos realizados con más frecuencia (desayunos y festival de comida internacional) son los que puntaje más bajo tiene (exclusivamente dentro de la variedad de eventos) de eficiencia al reforzar la comunicación entre colaboradores.

Con respecto a los niveles de canales de la empresa, se concluye que todas las áreas califican como su comunicación ascendente como buena, teniendo una aceptación de más del 80%. Con respecto a la comunicación entre compañeros, a nivel administrativa la califican como buena con un 94%, a diferencia del área comercial que tiene solo un 64% teniendo un restante del 36% que la califica como regular y el área técnica que cuenta con una calificación del 4% de mala y el 70% de buena. A pesar de tener estos resultados, cuando las personas tuvieron la oportunidad de sugerir un cambio en Kruger, se habló de la falta de integración y compañerismo que existe en la empresa y que piden a través de eventos, facilidades de comunicación de persona a persona y actividades fuera del horario laboral, se mejore este problema.

Problemas comunicacionales

1. No hay un reflejo y no se sienten identificados con su misión, visión y valores corporativos ni a nivel personal ni a nivel de trabajo diario.
2. Falta de entendimiento de la actividad de Kruger, sus líneas de negocio y servicios.
3. Las herramientas de comunicación no son consideradas efectivas, no cumplen con sus objetivos ni satisfacen a los colaboradores de la empresa.
4. Falta de integración y comunicación a nivel horizontal.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivos

General.

Optimizar el uso de las herramientas de comunicación en Kruger y posicionar sus líneas de negocio y valores en sus colaboradores mediante cuatro campañas de comunicación que refuercen el sentido de pertenencia.

Tema de campaña.

La Vida Kruger

Concepto creativo.

Kruger es un mundo diferente al de cualquier otra empresa en Ecuador. En este mundo la vida sucede de manera innovadora, creativa, racional y emocional. Cuando pensamos en nuestra vida podemos preguntarnos ¿Qué estoy haciendo? ¿Lo estoy haciendo bien? ¿Cómo puedo ser mejor? y ¿Cómo me influyen quienes me rodean?

“Vida Kruger” nace del concepto de que quienes forman Kruger tienen una vida empresarial en común que gira en torno a lo que hacen, cómo lo hacen, cómo mejorar, y cómo seguir creciendo. Cuatro elementos que simbolizan: Los servicios Kruger, los valores Kruger, Kruger Listens (Buzón) y Leaders Breakfast. De las cuatro preguntas y los cuatro elementos nacen los cuatro temas de campaña:

- 1) Vivir es Hacer
- 2) Vivir es Ser
- 3) Vivir es Mejorar
- 4) Vivir es Liderar

Tabla #2: Tácticas de campaña general

Fase	Cronograma	Táctica
Informativa	Enero 6	Se enviará un mail que explique el concepto de la campaña y un pequeño adelanto de lo que consistirá cada sub-campaña.
Recordación	Enero 6	Dentro de cada mail referente a las campañas se motivará a que cada que los colaboradores compartan una foto en el trabajo o en uno de los eventos Kruger lo hagan con el hashtag #VidaKruger

Figura #1: Mail fase informativa general

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA





Vida Kruger es una campaña de comunicación interna que se desarrollará en cuatro sub-campañas pensadas en la vida empresarial que tenemos en común. Cuando pensamos en nuestra vida podemos preguntarnos ¿Qué estoy haciendo? ¿Lo estoy haciendo bien? ¿Cómo puedo ser mejor? y ¿Cómo me influyen quienes me rodean?

En Kruger nos hicimos estas preguntas y en nuestras futuras campañas estarán la respuestas.



**VIVIR
ES
HACER**



**VIVIR
ES
SER**



**VIVIR
ES
MEJORAR**



**VIVIR
ES
LIDERAR**

NO OLVIDES COMPARTIR TUS FOTOS EN KRUGER CON EL HASHTAG
#VidaKruger



DESARROLLO CAMPAÑAS

Primera campaña: Líneas de negocio

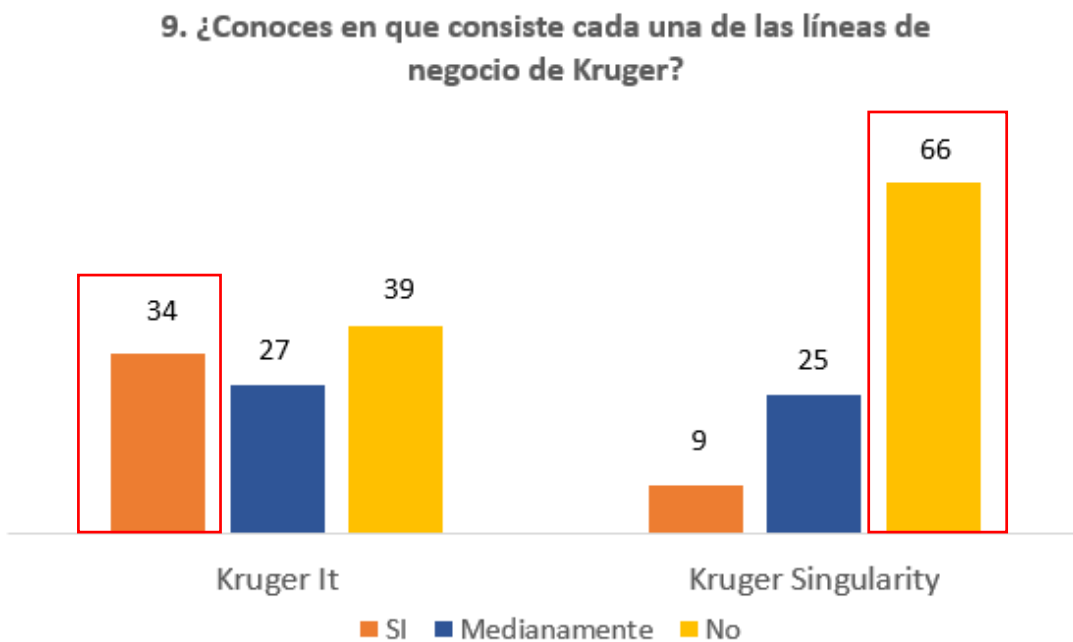
Objetivo específico.

Posicionar en el 80% de los colaboradores las líneas de negocio de Kruger.

Evidencia de la oportunidad de mejora.

Sólo un 34% de personas dijo entender con claridad en que consiste Kruger It (Proyectos Innovadores de Software). Mientras que con Kruger Singularity (Diseño de Ingeniería) se observa que un 66% de personas afirma no comprender este servicio.

Tabla #3: Resultados líneas de negocio



Nombre de la campaña: Vivir es Hacer

Mensaje: “Vivir es hacer ¿Qué estamos haciendo?”

Estrategia: Comunicar de manera gráfica las líneas de negocio para optimizar la recordación y el entendimiento en sitios donde inevitablemente la gente tendrá que ver y leer su descripción.

Duración: 5 semanas

Tabla #4: Tácticas líneas de negocio.

Fase	Cronograma	Táctica
Expectativa	Enero 11-15	Durante una semana a lado del espejo del baño se colocará un afiche con un gran signo de interrogación que diga: “Vida Kruger: Vivir es hacer ¿Qué estamos haciendo?”
Informativa	Enero 18 al 29 Febrero 1 al 12	-Durante 2 semanas, en la puerta de cada baño se colocará primero un poster que contenga en palabras e imágenes el servicio de Kruger It. - Durante 2 semanas, en la puerta de cada baño se colocará primero un poster que contenga en palabras e imágenes el servicio de Kruger Singularity Ambos posters contendrán el mensaje “Vivir es hacer: Esto es lo que hacemos” -Estos mismos posters se les enviará digitalmente a los colaboradores que trabajan fuera de la empresa.
Recordación	Julio 8-15	Se abrirá un juego en Loma View que permitirá descubrir que tan bien conocen los servicios. El juego consistirá en unir los íconos a la línea de servicios que correspondan. Sólo a quienes acierten se les abrirá una opción para ingresar su nombre en el sorteo de una entrada al Campus Party. Se les informará del juego mediante un mail que les indique que para participar deben ingresar a Loma View y que mientras más veces participen, más oportunidades tienen de ganar. El mensaje del juego será: “Vivir es hacer: pon a prueba tu conocimiento de lo que hacemos y gana entradas al Campus Party”

Figura #2: Afiche expectativa líneas de negocio



Figura #3: Afiche informativa Kruger IT



Vivir es Hacer. Esto es lo que hacemos.

KRUGER IT

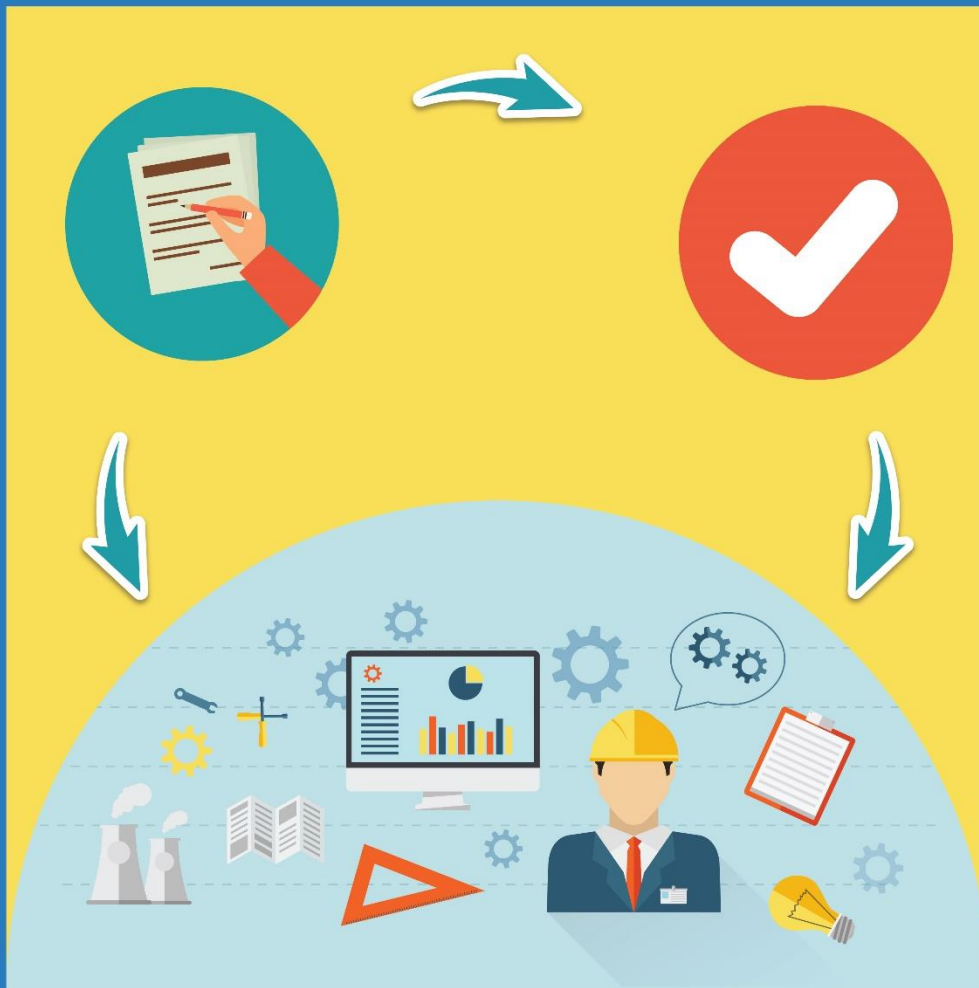


KRUGER IT, es nuestra línea de negocio de innovación tecnológica que ofrece soluciones a través de un portafolio de software que se ajusta al cliente. Así, añadimos valor y optimizamos operaciones.

Figura #4: Afiche informativa Kruger Singularity



Vivir es Hacer. Esto es lo que hacemos.
KRUGER SINGULARITY




Kruger Singularity es nuestra línea de negocio de diseño de ingeniería aplicada junto con aliados estratégicos. El proceso se divide en:

Conceptual: Poner ideas en papel
Básica: Verificar que sea factible
Detalle: Implementar el diseño




Figura #5: Mail recordación líneas de negocio

¡Vida Kruger! Campaña Vivir es hacer ¿Recuerdas lo que hacemos?



¡Vivir es hacer! Pon a prueba tu conocimiento de nuestras líneas de negocio y gana entradas al Campus Party

¡Jugar!



NO OLVIDES COMPARTIR TUS FOTOS CON EL HASHTAG #VidaKruger




Figura #6: Juego de recordación



Kruger
Corporación

KS f t

Inicio Familia Kruger Sobre Nosotros ▾ Need To Know ▾ Crecimiento Personal

¡Vida Kruger! Campaña Vivir es hacer ¿Recuerdas lo que hacemos?

Kruger

¡Vivir es hacer! Pon a prueba tu conocimiento de nuestras líneas de negocio y gana entradas al Campus Party

Arrastra cada palabra clave a la línea de negocio que corresponda




VERIFICACIÓN

APLICACIÓN

SOLUCIONES

SOFTWARE

IDEAS EN PAPEL

OPTIMIZACIÓN

Segunda campaña: Valores

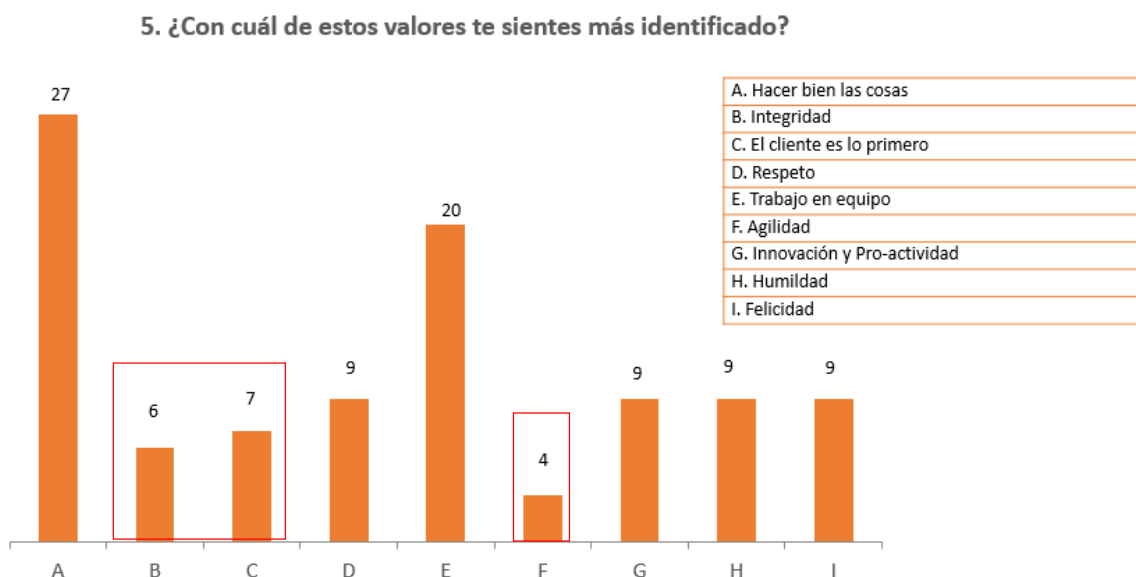
Objetivo específico.

Conseguir que el 80% de los colaboradores vean los valores Kruger reflejados en su trabajo.

Evidencia de la oportunidad de mejora.

Con el 27% de identificación, la opción A (Hacer bien las cosas) es el valor más fuerte entre colaboradores. Las opciones B, C y F (Integridad, El Cliente es lo Primero y Agilidad) fueron las de menor porcentaje con un 6%, 7% y 4% de identificación.

Tabla #5: Resultados de valores



Nombre de la campaña: Vivir es Ser

Mensaje: Pensando con el corazón

Estrategia: Posicionar 3 valores por año empezando por “El cliente es lo primero” y seguir el mismo modelo con los demás valores.

Duración: 3 meses

Tabla #6: Tácticas valores

Fase	Cronograma	Táctica
Expectativa	Febrero 23	Se colocará un arte junto al tobogán que diga: “Vivir es Ser ¿TÚ sabes cuál es el primer cliente para Kruger?” Este arte también se colocará en Kruger Social y Loma View.
Informativa	Marzo 1 -Jun 1	El primer cliente de una empresa debe ser el cliente interno porque cuando cuidamos de nuestros colaboradores ellos cuidan de nuestros clientes. Para posicionar este valor es importante comunicar que el cliente sí, es lo primero, pero los colaboradores son los primeros clientes. -Durante Kruger Listens (entrevistas personales) parte de la información que comparta recursos humanos será el significado de este valor en la compañía. -Cada evento que se realice internamente deberá empezar explicando que se lo realiza porque para Kruger sus colaboradores son el primer cliente de la empresa y que tiene claro que al cuidarlos, ellos cuidarán de su cliente externo.
Recordación	Junio 1	Cada que se termine la campaña de posicionamiento de un valor se les entregará a los colaboradores post its con el nombre del valor y palabras claves que lo definan. La metodología Kanban de Kruger por la que varios de sus espacios tienen un sistema de organización a través de post its es muy útil para utilizar este material como método de recordación de los valores.

Figura #7: Afiche expectativa valores



Figura #8: Post it recordación



Tercera campaña: Kruger Listens (buzón de sugerencias)

Objetivo específico.

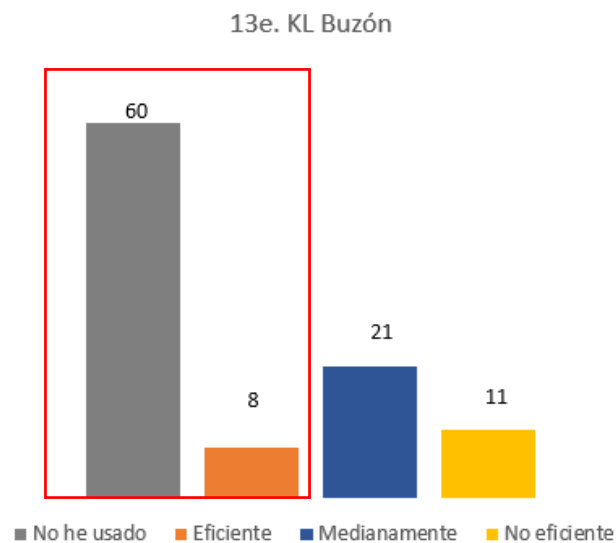
Lograr que un 70% de colaboradores use Kruger Listens (Buzón de Sugerencias).

Evidencia de la oportunidad de mejora.

Este gráfico demuestra que un 60% no ha usado aún esta nueva herramienta, un 8% la considera eficiente mientras que un 21% dice que es medianamente eficiente y el 11% la considera no eficiente.

Tabla #7: Resultados Kruger Listens

13. Califique las siguientes herramientas de comunicación, según su grado de eficacia.



Nombre de la campaña: Vivir es Mejorar

Mensaje: Semana de las sugerencias by Kruger Listens

Estrategia: Impulsar el uso del buzón de sugerencias sugiriendo un tema durante una semana cada cuatro meses y premiando a la mejor idea.

Duración: Dos semanas para la campaña, pero la semana de las sugerencias se realizará cada cuatro meses.

Tabla #8: Tácticas Kruger Listens

Fase	Mensaje	Táctica
Expectativa	Febrero 18	Se entregará un bolígrafo touch para dispositivos táctiles con una nota que diga: "Vivir es Mejorar. Pronto Kruger Listens te dará ideas para que expresas las tuyas"
Informativa	Febrero 19	Cada cuatro meses se realizará la "Semana de las sugerencias by Kruger Listens" En esta semana Recursos Humanos propondrá un tema sobre el cual la gente debe sugerir ideas de mejora. La persona que proponga la idea más innovadora durante la semana se hará acreedora a premios como entradas al cine u órdenes de consumo en restaurantes. El tema de la semana se comunicará a través de un mail, en Loma View y Kruger Social junto con el link que lleva directo a Kruger Listens. Sugerencia para el primer tema: Festivales de Comida Internacional Kruger
Recordación	Febrero 20-22	-Durante cada semana de sugerencias, en la televisión ubicada en el comedor, se colocará un anuncio que muestre el tema de la semana con el mensaje "Vivir es Mejorar. Esta semana dinos tus ideas sobre el Festival de Comida Internacional. Semana de Sugerencias by Kruger Listens" -También en cada vidrio donde hay post it de actividades pendientes pegados se colocará uno colorido y llamativo que diga "Enviar mi sugerencia a Kruger Listens para ganarme entradas al cine. Vivir es mejorar"

Figura #9: Arte expectativa Kruger Listens





Figura #10: Aplicación figura 9





Figura #11: Mail informativa Kruger Listens

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA










La tercera campaña de "Vida Kruger" busca motivarte a usar nuestro Buzón de Sugerencias Kruger Listens. Para ello te propondremos una vez cada cuatro meses un tema en el que puedas aportar ideas únicamente por una semana. Participa y gana premios.

SEMANA DE LAS SUGERENCIAS BY KRUGER LISTENS

Hasta el viernes envíanos tu sugerencia a través de Kruger Listens sobre cómo podríamos optimizar el Festival de Comida Internacional. Sortearemos entradas al cine entre quienes participen.



NO OLVIDES COMPARTIR TUS FOTOS EN KRUGER CON EL HASHTAG
#VidaKruger




Figura #12: Arte recordación Kruger Listens



Figura #13: Recordación en televisión



Figura #14: Aplicación post it y tv



Cuarta campaña: Leaders Breakfast

Objetivo específico.

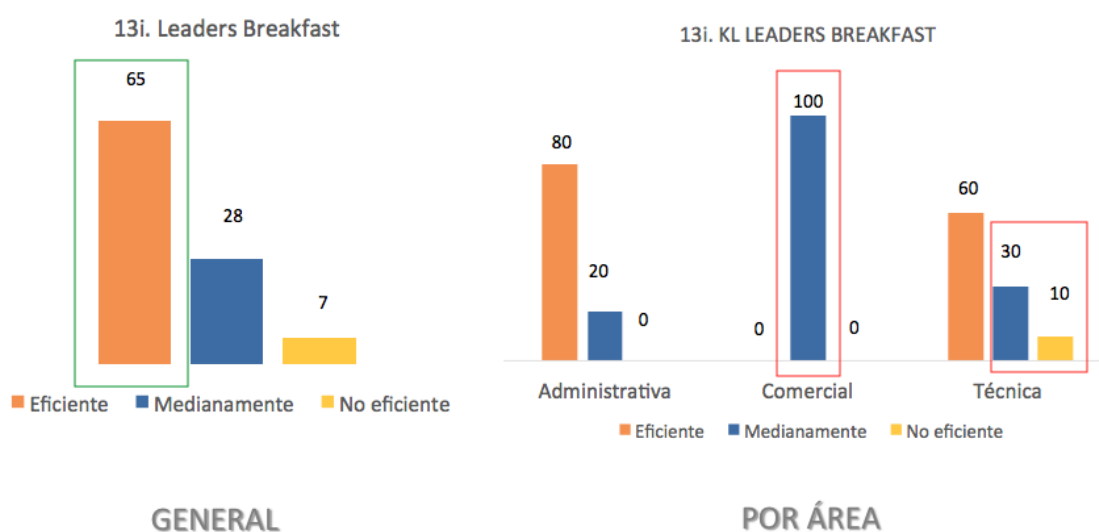
Efectivizar en un 85% la interacción en Leaders Breakfast.

Evidencia de la oportunidad de mejora.

En el gráfico general se puede evidenciar que esta herramienta es considerada eficiente para la mayoría de encuestados con el 65%. Sin embargo por área, para el 100% de integrantes de la comercial es medianamente eficiente.

Tabla #9: Resultados Leaders Breakfast

13. Califique las siguientes herramientas de comunicación, según su grado de eficacia.



Nombre de la campaña: Vivir es Liderar

Mensaje: Alimenta tu mente

Estrategia: Optimizar los desayunos realizados mensualmente con un grupo de colaboradores invitando a personajes destacados en liderazgo en distintas áreas empresariales para que dialoguen durante esta comida.

Tabla #10: Tácticas Leaders Breakfast

Fase	Cronograma	Táctica
Expectativa	Agosto 1	En cada piso, en el espacio de cafetería se colocará un contenedor con manzanas junto con un letrero que diga “Vivir es liderar. Pronto Leaders Breakfast. alimentará tu mente también”
Informativa	Agosto 3	<p>-Leaders Breakfast se convertirá en un espacio donde a cada desayuno asista un experto en temas empresariales de liderazgo que aporte con herramientas que expandan el conocimiento de los colaboradores para su desarrollo profesional. La metodología será un conversatorio con el grupo de asistentes al desayuno.</p> <p>-Se enviará un mail a todos los colaboradores explicando que ahora los desayunos serán un espacio de conversación con líderes destacados en diversas áreas.</p> <p>-La selección de las personas que asistan a cada desayuno continuará siendo aleatoria y por grupos a quienes se informará a través de mails y se enterarán quien es el personaje invitado ese mismo día.</p> <p>Sugerencias para los dos primeros desayunos: Rafael Roldán Uribe: Es Director Comercial de Campus Party Ecuador y parte del equipo de las revistas ComputerWorld Ecuador y PC World Ecuador. Diana Merino: Experta en coaching empresarial especializada con el método de Simon Dolan “El Valor de los valores” un sistema útil para percibir el equilibrio entre valores sociales, económicos y emocionales.</p>
Recordación	Agosto 15	En Kruger Social se creará un álbum de fotos titulado Vivir es Liderar en donde se publicarán las fotos de cada desayuno y el resumen del experto invitado.

Figura #15: Arte expectativa Leaders Breakfast



Figura #16: Aplicación figura 15




Figura #17: Mail informativa Leaders Breakfast

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA







LEADERS BREAKFAST ALIMENTARÁ TU MENTE TAMBIÉN

El nuevo ciclo de desayunos "Leaders Breakfast" te reunirá con líderes destacados en diferentes proyectos empresariales o de emprendimiento, quienes se sentarán a compartir contigo ideas y el por supuesto un desayuno. Los invitados pueden o no estar relacionados con tu área. Queremos impulsar tu conocimiento e todo tipo de temas.



NO OLVIDES COMPARTIR TUS FOTOS EN KRUGER CON EL HASHTAG
#VidaKruger



Tabla #11: Calendario campañas internas

Meses	Campaña General	Campaña Vivir es Hacer	Campaña Vivir es Ser	Campaña Vivir es Mejorar	Campaña Vivir es Liderar
Enero		11-29			
Febrero		1-11	23	18-22	
Marzo			1		
Abril					
Mayo					
Junio			1		
Julio		8-15			
Agosto					
Septiembre					1-15
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Tabla #12: Presupuesto campañas internas

Artículo	Cantidad	Costo
Afiche	21	\$27
Entradas a Campus Party	1	\$120
Post it	250	\$250
Bolígrafos Touch	250	\$150
Notas para Bolígrafo	250	\$31
Entradas al cine	2	\$10
Nota tamaño A8	250	\$31
Contenedores	4	\$20
Manzanas	250	\$83
TOTAL		\$722



CAMPAÑAS DE COMUNIACIÓN EXTERNA

Metodología

Para desarrollar las campañas de comunicación externa en Kruger se realizó una entrevista a profundidad con su Coordinadora de Marketing, Sara Carrasco con quien se estableció el mapa de públicos externos.

Mapa de públicos externos

Medios

- Radio, TV y Digital: Medios con los que se tiene relación gracias a las Relaciones Públicas y no por Pautas
- Prensa Escrita: Líderes
- Revistas: IT Ahora y Computer World

Comunidad

- Emprendedores: Personas a las cuales se alcanza a través de Kruger Labs
- Comunidad tecnológica: Seguidores de la vanguardia tecnológica
- Social: Personas en situaciones de vulnerabilidad con quienes se puede trabajar en proyectos de desarrollo.

Clientes Externos

- Personas VIP: Dueños, presidentes o directores de empresas que modelan la estrategia de las mismas, pertenecen a Directorios. Toma de decisión máxima, nivel de influencia social, voceros y representantes de sus categorías.
- Gerentes IT: Altos ejecutivos, en cargos de influencia, toma de decisiones relacionados a la tecnología de las empresas.

- Gerentes de otras áreas: Altos ejecutivos, en cargos de influencia, toma de decisiones relacionados a otras áreas de las empresas.
- Técnicos: Son desarrolladores, implementadores de proyectos. Tienen el know how de la empresa a la que trabajan.
- Consultores: Dan soporte y apoyo específico a las empresas en materia de IT. Son independientes.
- General: Hombres y mujeres de 18 años en adelante, cuentan con acceso a internet y son usuarios de redes sociales. Tienen interés en temas de tecnología, emprendimiento, innovación. Son estudiantes o profesionales de carreras afines.

Los públicos para los que se desarrollará un plan de comunicación externa bajo el concepto: “Kruger, un lugar de soluciones innovadoras” es Medios, Comunidad, Gerentes IT, Técnicos y General.

Oportunidades de mejora.

No todos los públicos entienden que hace Kruger.

No existe una vinculación directa y de confianza con potenciales colaboradores.

Hay una necesidad de acercamiento a nuevas comunidades.

Se confunden los servicios entre Kruger y Kruger Labs.

Hay formas de acercamiento a potenciales clientes que se puede explotar.

Objetivos

Objetivo general.

Crear relaciones de confianza y cercanía entre Kruger y sus diversos públicos y transmitir una imagen positiva que haga que su reputación trascienda en el país.

Objetivos específicos.

- Crear una buena relación entre Kruger y medios de comunicación mediante herramientas de innovación.
- Promover un plan de responsabilidad social que alcance a la comunidad tecnológica y social.
- Iniciar un espacio de conferencias que reúna a los Gerentes IT y expertos más importantes de América Latina.
- Generar empatía con el público técnico mediante un acercamiento informal.
- Incentivar una relación de confianza con potenciales colaboradores.

Campaña de comunicación externa para medios

Nombre: “Y Kruger ¿Cómo lo solucionaría?”

Estrategia: Vincular a Kruger con los medios mediante temas de innovación, actualidad y soluciones prácticas para clasificar la información que cubren.

Táctica general: Se organizará una conferencia exclusiva para periodistas de prensa, televisión y radio en las instalaciones de Kruger con el conferencista Jeff Jarvis, escritor del libro “Y Google ¿Cómo lo haría?” por esta razón la conferencia se llamará “Y Kruger, ¿Cómo lo solucionaría?: Posicionamiento de un medio tradicional en nuevas plataformas” En esta conferencia también habrá un espacio dictado por un representante de Kruger en el cual se explique a los periodistas cómo Kruger desarrolla proyectos innovadores que se adaptan a las necesidades de cada cliente, incluyendo los medios tradicionales.

Fase expectativa.

Se enviará a los periodistas una pequeña tarjeta en forma de un diario que en diga en forma de noticia “Y Kruger ¿cómo lo solucionaría?” mas un código QR con un mensaje que diga

“Entérate” que al usarlo se despliega en el dispositivo una credencial digital para poder ingresar a la conferencia.

Fase informativa.

La fase informativa consistirá en la conferencia en si la cual llevará el siguiente cronograma:

11h00 Bienvenida por parte de Ernesto Kruger, CEO de Kruger

11h15 Estrategias modernas para medios tradicionales por Jeff Jarvis

12h00 Posicionamiento periodístico en la actualidad por Jeff Jarvis

12h30 Medios tradicionales en plataformas no tradicionales por Jeff Jarvis

13h00 Almuerzo

14h00 Innovación Periodística por Jeff Jarvis

15h00 Y Kruger ¿Cómo lo solucionaría? Por el Gerente Comercial de Kruger

15h30 Presentación de la aplicación powered by Kruger para filtrar boletines de prensa.

Fase de recordación.

Se creará una plataforma en la que los medios puedan crear una cuenta gratuita y recibir a través de esta boletines de prensa los cuales serán cargados gratuitamente por cualquier persona. Estos boletines pueden ser enviados directamente a la cuenta de uno de los medios o ser cargado en la carpeta pública.

Este sistema permitirá a los medios filtrar los boletines por categorías o incluso crear anuncios del tipo de evento o causa que están interesados en cubrir. Esta aplicación es innovadora pues es un solo portal donde puede estar la información y crearía una mejor comunicación entre ciudadanos y periodistas, posicionando así a Kruger como una empresa de soluciones innovadoras para los medios de comunicación y su comunidad.

Figura #18: Invitación expectativa medios

The Kruger Times

Diciembre 2015  Número 250  Edición Limitada

**Jeff Jarvis
enseña a
los medios
cómo
posicionarse
en nuevas
plataformas**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit .



Y Kruger

¿Cómo lo Solucionaría?

Conferencia por Jeff Jarvis

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi.

**Escanea
tu entrada:**



Figura #19: Invitación digital informativa medios



Figura #20: Portal web para boletines



Campaña de comunicación externa para comunidad

Nombre: Amazonía 2.0

Estrategia: Crear un nuevo programa de responsabilidad social en Kruger, el cual consistirá en convocar brigadas de 50 voluntarios que viajen a la Amazonía ecuatoriana durante 3 días con computadoras provistas por Kruger. Estos voluntarios viajarían a 5 distintos rincones de los pueblos amazónicos y capacitarían a la gente de escasos recursos de todas las edades en el uso básico de computadoras e internet. El plan de relaciones públicas del programa Amazonía 2.0 sería el siguiente:

Fase expectativa.

En 5 universidades se colocará un prototipo de globo aerostático pequeño a control remoto con el logo de Amazonia 2.0 y el mensaje “entérate en Kruger.com”

Fase informativa.

En la página web y en Facebook de Kruger se colocará un arte oficial únicamente con el nombre “Amazonía 2.0” y como mensaje en la publicación irá el siguiente texto:

“Amazonía 2.0 es un programa que busca capacitar a 5 poblaciones en la Amazonía en el uso básico de computadoras e Internet. Únete a nuestro programa de voluntariados en el siguiente link” Este link conducirá a la página web de Kruger a una pestaña nueva que se creará bajo el nombre de Amazonía 2.0

Adicional a esto en las universidades se hablará con sus representantes para que mediante el sistema de correos de cada colegio académico envíe la información sobre el programa y el link de inscripción para voluntarios.

En medios de comunicación se enviará un boletín de prensa para convocar a gente a inscribirse al programa de voluntariados y se concederán entrevistas con el coordinador del

programa que explique la importancia de capacitar a las personas en el uso de nuevas tecnologías.

Recordación.

En cada universidad con carreras de ingeniería se realizará una actividad BTL que consistirá de una actividad de realidad virtual a través de un oculus en el cual los participantes tienen que derrumbar obstáculos en una selva.

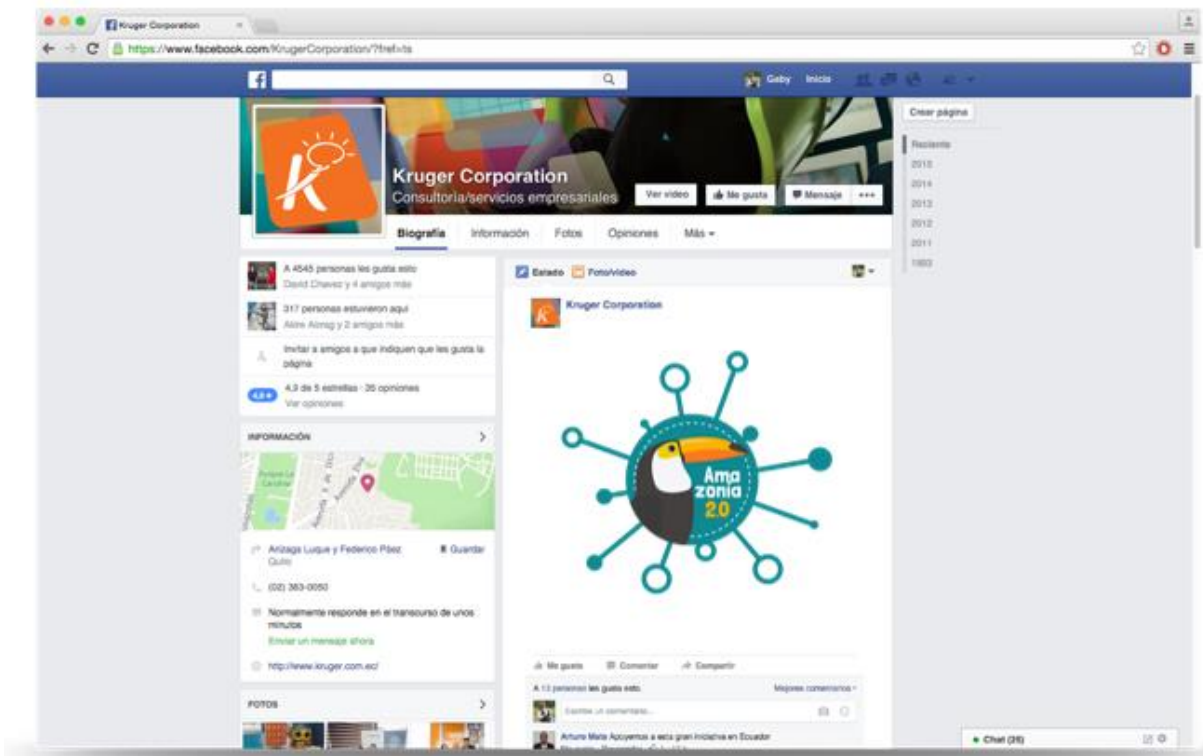
En esta actividad habrá una persona que explique a los participantes en que consiste Amazonía 2.0 y los invite a inscribirse.

Realidad virtual consiste en un prototipo de lentes especiales, con los cuales la persona que los usa puede observar un ambiente como si estuviera en el mismo y así derribar obstáculos como si los tuviera literalmente al frente.

Figura #21: Globo aerostático



Figura #22: Arte en Facebook informativa comunidad





La empresa de proyectos innovadores, Kruger, capacitará a cinco pueblos en la Amazonia en el uso básico de computadoras mediante un programa de voluntariado.

Kruger invita a hombres y mujeres mayores de 18 años a inscribirse en su programa de voluntariado para durante tres días capacitar a 5 ciudades amazónicas en uso básico de computadoras.

Amazonia 2.0 es un proyecto impulsado por Kruger que busca capacitar a personas de escasos recursos en el uso básico de computadoras a través de un programa de voluntariado. Las personas que se inscriban no necesariamente deben ser profesionales en el uso de sistemas, sólo necesitan tener los conocimientos suficientes para poder capacitar a otros.

Pueden inscribirse entrando a Kruger.com en la pestaña “Amazonía 2.0” La inscripción tiene un costo de \$25 dólares que cubre hospedaje, transporte y alimentación.

Quienes participen de esta iniciativa no serán únicamente parte de este proyecto de desarrollo, sino que también disfrutarán de la aventura de durante tres días salir de su zona de confort y adentrarse en la vida de los ciudadanos del lugar a donde sean asignados.

Kruger es una empresa que le apuesta a la tecnología y que cree que todo problema en la vida tiene una solución innovadora y que ideas innovadoras pueden ser encontradas en cada rincón. Por esta razón Kruger entiende la necesidad de capacitar a personas de escasos recursos en el uso de tecnología confiando en que de sus mentes pueden surgir grandes ideas.

Las inscripciones se cierran el 24 de junio y el programa inicia el 1 de agosto.

Campaña de comunicación externa para Gerentes IT

Nombre: "IT Assembly"

Estrategia: Crear un espacio de interés para que gerentes nacionales e internacionales puedan compartir en un sólo lugar.

Expectativa.

Se enviará una carta de invitación a todos los Gerentes IT de las empresas más destacadas en América Latina, contando que este será un espacio de conferencias y talleres por expertos destacados en innovación tecnológica pero que además será el primer espacio donde Gerentes IT puedan reunirse en un mismo lugar y compartir ideas. Dentro de esta fase de expectativa también se enviará un código QR que servirá como credencial digital para poder acceder a la conferencia.

Informativa.

La conferencia se realizará durante dos días, los Gerentes IT no tendrán que pagar por participar, pero el público en general pagará una tarifa de \$500 dólares.

Recordación.

Afuera del salón de conferencias se colocará una pantalla táctil mediante la cual periodistas pueden acceder a toda la información de la conferencia, fotos, perfiles, datos sobre Kruger y momentos más destacados y mandarlos directamente a sus correos.

Expectativa: Carta de invitación



Marcelo Scarpettinni M.A.

Gerente de Sistemas Nike Argentina S.A.

Presente.

Reciba un cordial saludo de Kruger Corporation Ecuador, la empresa de innovación tecnológica y de proyectos más reconocida de Ecuador. Con la presente queremos extender nuestra invitación a la conferencia internacional “IT Assembly” el primer espacio en América Latina de encuentro entre los personajes más destacados en el campo de innovación tecnológica. Mediante dos días de conferencias pretendemos que expertos compartan sus experiencias, pero también que gerentes de diversas empresas estén en un mismo espacio en el cual se puedan compartir ideas acerca del futuro de la tecnología.

Este será un espacio ideal para alianzas estratégicas y de mucho aprendizaje acerca de la creciente tecnología. La conferencia tendrá lugar en Quito, Ecuador el 12 y 13 de marzo de 2016. Al escanear el código QR en esta carta puede acceder a su entrada de cortesía auspiciada por Kruger en su afán de iniciar un acercamiento con la comunidad de líderes en innovación tecnológica.

Esperamos contar con su presencia en “IT Assembly” y darle vida a este espacio tan importante para quienes encontramos en la tecnología las soluciones innovadoras del futuro.

Figura #23: Invitación expectativa Gerentes IT



Figura 24: Pantalla táctil



Campaña de comunicación externa para público general

Nombre: “El Geek Challenge”

Estrategia: Crear buenas relaciones con los estudiantes y profesores de Ingeniería en Sistemas de las todas las universidades con esta carrera, creando un concurso anual de programación para dispositivos de vanguardia en el que la universidad ganadora se lleve para sus estudiantes de sistemas una suscripción anual gratuita de servicio de nube, espacio que usan los estudiantes para facilitar la programación y almacenamiento.

Fase Expectativa.

Se pagará publicidad en Facebook con un arte con el siguiente mensaje: “El Geek Challenge.

Un concurso de innovación para universidades. Pronto”

Este mismo arte se enviará por mail a la lista de contactos de coordinadores de carrera.

Fase informativa.

-En Facebook se colocará un arte que diga “Inscribe a tu universidad en el Geek Challenge de innovación tecnológica y gana una suscripción anual en el servicio de nube”

-De la lista de contactos que Kruger tiene de coordinadores de carrera que han visitado el edificio o con quienes hayan tenido algún acercamiento se enviará un mail con todos los parámetros del concurso y el link para inscribir al equipo de cada universidad.

Recordación.

El coordinador del programa junto a un experto visitará varias universidades en Quito para ofrecer la charla titulada “Súbete a la nube” sobre capacitación para uso de servicios de nube, luego de la charla se motivará a los estudiantes a participar en el Geek Challenge.

Figura #25: Arte expectativa público general

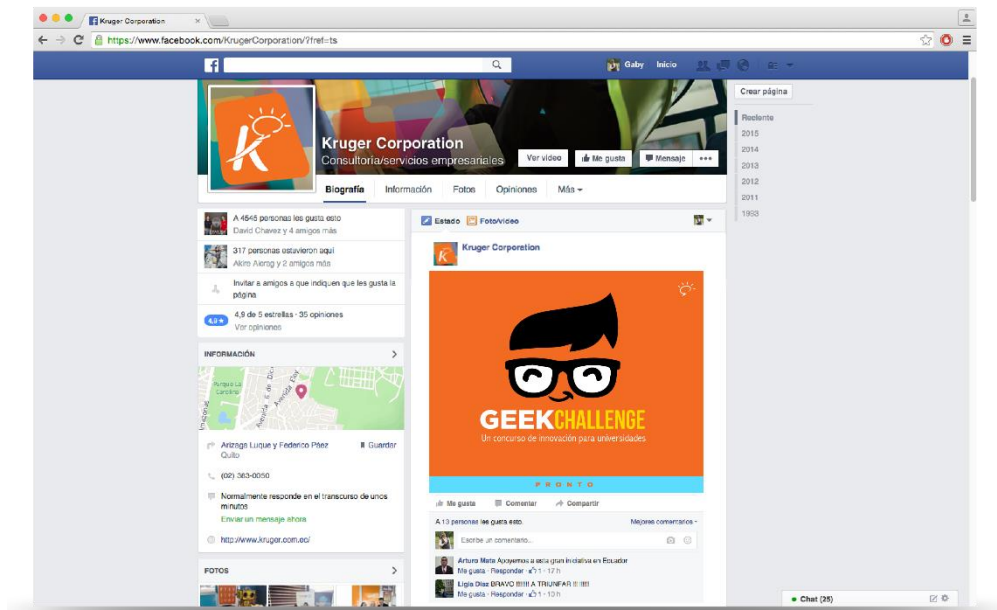


Figura #26: Arte informativa público general



Campaña de comunicación externa para público técnico

Nombre: “De solucionadores para solucionadores”

Estrategia: Crear un evento netamente de entretenimiento donde los técnicos puedan gozar de un buen momento en las instalaciones de Kruger.

Expectativa.

Se enviará una invitación digital mediante los Gerentes IT con el acertijo Geek de expectativa que diga:

“Acertijo Geek: ¿R2-D2 y C-3PO en base a qué se crearon? Kruger, tu base para una nueva creación”

Informativa.

A cada Gerente IT de los clientes actuales y clientes potenciales de Kruger se invitará personalmente a convocar a sus colaboradores al evento que se realizará en las instalaciones de Kruger que consistirá en grupos de 5 personas miembros de una misma empresa que compitan para ver quien construye un Robot Lego más rápido. En este evento el gerente comercial dará una pequeña introducción a las novedades que tiene Kruger, útiles para los técnicos y finalmente se servirá comida y cervezas mientras se transmite uno de los partidos de la selección.

Para la convocatoria se enviará un arte digital más el mensaje “Confirma tu asistencia llamando a Kruger. Si al llamar respondes al acertijo Geek ganarás dos minutos de ventaja para tu equipo en la construcción de robots.

Recordación.

Cada equipo podrá llevarse su robot a su empresa y además el equipo ganador recibirá una tarjeta de \$100 dólares en consumo en servicios de nube.

Figura #27: Arte digital expectativa público técnico



Figura #28: Arte digital informativa público técnico



Tabla #13: Cronograma campañas externas

	Medios	Comunidad	Gerentes IT	Técnicos	General
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Tabla #14: Presupuesto campañas externas

Campaña	Costo
Y Kruger ¿Cómo lo Solucionaría?	\$5.000
Amazonía 2.0	\$6.000
IT Assembly	\$0
De Solucionadores para Solucionadores	\$3.000
El Geek Challenge	\$2.000
Total	\$16.000

Tabla #15: Guía de Medios

Nombre	Apellido	Medio	Teléfono	Mail
Adriana	Rojas	Revista Ekos	098324331	arojas@ekos.com.ec
Andrea	Eastman	Ecuavisa	0988378302	aeastaman@ecuavisa.com
Gabriela	Galarraga	FM Mundo	0984366337	gabriela.galarraga@masbtl.com
Pamela	Cevallos	Air Magazine	3332999-102	pamela.cevallos@masbtl.com
Carla	Patiño	Editorial Vistazo	0999312912	cpatino@uio.vistazo.com
Ana	Guerrero	El Comercio	0984245602	a.guerrero@elcomercio.com
Cristobal	Peñañiel	El Universo	0994660993	cristobalpenañiel@eluniverso.com
Xavier	Basantes	Revista Lideres	2670999	x.basantes@lideres.com
Karla	García	Computer World	2443377-222	kgarcia@ekos.com.ec
Janeth	Martinez	IT Ahora	0998385557	janethmartinez@itahora.com
Monica	Stracuzzi	Revista IR LAN	0984895534	

CONCLUSIONES

La comunicación durante años estuvo pensada en el alcance de sus efectos, sin embargo hoy en día las teorías apuntan a priorizar al receptor como el elemento principal que condiciona el mensaje, ya no como quien finaliza la cadena comunicativa, sino como quien la inicia y la retroalimenta. La comunicación es una herramienta de modelación de pensamientos y para ello existen símbolos visuales que facilitan establecer un sistema de comunicación global.

La comunicación existirá en la empresa con o sin estrategia, no hay forma de no comunicar, por ello lo prudente es usar la comunicación como una herramienta de gestión estratégica. Cuando la comunicación es planificada sus resultados tendrán un efecto positivo. La planificación no quiere decir únicamente emitir mensaje, parte de la planificación es escuchar que se está diciendo y en qué manera esto afecta positiva o negativamente. La comunicación estratégica es aquella que persigue resultados específicos con acciones planificadas, adicionalmente es preventiva ya que se adelanta a las necesidades o contratiempos que puedan surgir.

En una organización todo tipo de comunicación ya sea interna, global o comercial inicia en la identidad de la empresa. Antes la empresa se fortalecía en favor del producto, ahora, es la identidad, imagen y todos los intangibles que le dan valor. La comunicación de la identidad es lo primero, no se puede comunicar estratégicamente nada mientras esta no este definida. La comunicación organizacional tiene el fin de posicionar la imagen de la empresa y su gestión es tan o más importante que la de posicionamiento de un producto. La identidad es la realidad de la empresa y es esta realidad la que se debe comunicar para que sea compatible con la imagen. La comunicación organizacional le da significado a la marca, la

actividad empresarial es de importancia para sus públicos quienes necesitan tener información más allá del producto. El futuro de una empresa y la fidelización de sus públicos dependerán del valor e importancia que esta le dé a su identidad y cultura organizacional.

El comportamiento de una empresa es la forma más eminente de enviar mensajes. La comunicación es un complemento de los comportamientos. El comportamiento debe ser el reflejo de la identidad. Si la imagen de una organización es negativa hay dos posibilidades: o bien el comportamiento no está reflejando la identidad o la comunicación no está siendo gestionada bien. El posicionamiento de identidad debe ser cambiado únicamente cuando su identidad no es la deseada. Es indispensable entender que la imagen es la creación de los públicos dependiendo de cómo han recibido e interpretado el mensaje, por eso que el receptor es tan importante en el proceso de comunicación. La reputación se forma en función de la imagen y es común que las empresas que prestan igual atención a la comunicación interna y global tengan una buena reputación.

El público interno de una empresa es el primero que necesita estar informado y consciente de la identidad. Los empleados son intermediarios de la empresa con el cliente y por ello transmiten la identidad especialmente con sus comportamientos. Es importante reconocer las necesidades del mercado interno y para ello parte de la comunicación es investigar y así escuchar y entender las necesidades a satisfacer. La comunicación interna es transversal, es decir que aún cuando hay un DirCom, cada área de la empresa es responsable de comunicar y es el Director de Comunicación el que hace que esta red de comunicación empresarial sea planificada y estratégica.

La comunicación puede existir sin estrategia pero no es lo ideal. El principio de toda buena planificación es la auditoría de comunicación interna o global, ambas persiguen el fin

de medir percepciones y comparadas a cualquier otro tipo de auditoria, su objetivo principal es el de medición y en torno a los resultados, de mejora. Las empresas que comunican sin saber exactamente cuál es su realidad en la mente de sus públicos no pueden ser objetivas. La comunicación de gran alcance siempre inicia en la investigación, es por ello que contemporáneamente se reconoce al receptor como el que inicia el ciclo de comunicación ya que se lo investiga y entiende antes de generar cualquier mensaje.

Cada uno de los públicos debe ser considerado por la empresa y la planificación estratégica de comunicación debe considerar una gestión para cada uno. Lo que una empresa hace, importa, cómo lo hace importa aún más, pero cómo influye esto a sus stakeholders es lo más importante. Es en la comunicación global en donde más impactan las acciones de una organización la cuál necesita ser coherente entre lo que dice y hace.

La comunicación debe ser pensada en red, si bien existe el ámbito organizacional que vela por la identidad, el ámbito institucional que vela por la comunidad y el ámbito comercial que vela por ganar mercado, todos estos ámbitos están relacionados y su comunicación relacionada entre sí. Todos son parte de una estrategia global que garantizará el éxito de la organización de una manera integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. & Arébalos, A. (2012) La Revolución Horizontal: El Poder en Manos de la Gente.
- Bass, J. (1999) Guide to Strategic Communication for Non Profits. Communications Consortium Media Center.
- Bosovsky, G (2005) Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global en Master DirCom, los profesores tienen la palabra. Editor: Joan Costa. Design Grupo Editorial: La Paz
- Brandolini A. & Gonzales F. (2009) "Comunicación Interna". Los canales de CI y su sinergia. La Crujía.
- Carrasco, S. (2015) Entrevista "La comunicación externa de Kruger"
- Chávez, R. (2015) Entrevista "La comunicación interna de Kruger"
- Bustos, M.J. (2008) Auditoría de Comunicación. La Crujía
- Costa, J. (1995) Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios. El Futuro de la Comunicación en las Organizaciones. Ciencias Sociales: Madrid
- Fuentes, S (2005) El Mapa Integral de Comunicación en Master DirCom, los profesores tienen la palabra. Editor: Joan Costa. Design Grupo Editorial: La Paz
- García, S (2005) Identidad, marca e imagen corporativa: concepción y gestión en Master DirCom, los profesores tienen la palabra. Editor: Joan Costa. Design Grupo Editorial: La Paz
- Jervis, J. (2010) Y Google ¿Cómo lo haría? Gestión: España
- Kruger (2015) Recuperado desde www.kruger.com el 28-09-15
- Mattelart, A. (1991) Historia de las teorías de comunicación. Barcelona: Paidós.
- Mestanza, J. G., Molina, A. R., & Fernández, R. V. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social.
- Moragas Spa, M. (s.f.) El paradigma de Lasswell y la estabilidad teórica en Teorías de la Comunicación.
- Morales, F. (2001) Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Cap 7 en La Comunicación Interna. Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Pimienta, M. (2013) La auditoría de comunicación interna. Recuperado desde <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html> el 28-10-15

Rtter, M. (2008) "Cultura Organizacional" La Crujía Ediciones.

Saló, N (s.f.) La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Recuperado desde <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> 29-10-15

Ventura i Boleda, J (2000) Comunicación Corporativa. Barcelona: Gestión

Villafañe y Asociados (2013) Merco Ecuador. Recuperado desde http://www.villafane.com/merco_Merco-Ecuador-2013_36.html 7-11-15

Villafañe y Asociados (2013) ¿Cómo afecta la Reputación Online a la percepción de los consumidores? Recuperado desde http://www.villafane.com/intangibles_Como-afecta-la-Reputacion-Online-a-la-percepcion-de-los-consumidores_26.html

ANEXOS

Anexo A: Modelo de encuesta de auditoría de comunicación interna.

¡Hola! por favor dedica 5 minutos para resolver esta encuesta. La información que nos proporcionas será utilizada para evaluar el nivel de comunicación que tenemos.

Evaluación de comunicación:

Área a la que perteneces

- a) Administrativa
- b) Comercial
- c) Técnica

A nivel de identidad

1. ¿Conoces la misión de Kruger?

- a) SI
- b) NO

2. Si respondiste si a la pregunta 1, escoge cual consideras que es la misión de Kruger.

- a) Innovamos para el éxito de nuestros clientes
- b) Ser un referente internacional de innovación.
- c) Tener mayor renombre a nivel nacional y proyectarnos internacionalmente, gracias a la innovación
- d) Ser un referente internacional en multiplicar el éxito de nuestros clientes a través de servicios innovadores
- e) Ninguna

3. ¿Conoces la visión de Kruger?

- a) SI
- b) NO

4. Si respondiste si a la pregunta 3. Escoge cuál consideras que es la visión de Kruger

- a) Innovamos para el éxito de nuestros clientes
- b) Ser un referente internacional de innovación.
- c) Tener mayor renombre a nivel nacional y proyectarnos internacionalmente, gracias a la innovación
- d) Ser un referente internacional en multiplicar el éxito de nuestros clientes a través de servicios innovadores

e) Ninguna

5. ¿Con cuál de estos valores de Kruger te sientes más identificado?

- a) Humildad
- b) Respeto.
- c) Hacer bien las cosas
- d) Trabajo en equipo
- e) Alegría
- f) El cliente es lo primero
- g) Integridad
- h) Agilidad
- i) Innovación y pro actividad

6. Califique la siguiente afirmación: *La misión, visión y valores se ven reflejados en el trabajo que realizo yo y todos los miembros en Kruger.*

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Nunca

7. ¿Entiendes con claridad a qué actividad se dedica Kruger?

- a) SI
- b) Más o menos
- c) NO

8. ¿Qué hace Kruger?

- a) Fábrica de software
- b) Soluciones informáticas innovadoras de tecnología
- c) Proyectos de innovación tecnológica
- d) Proyectos innovadores de software

9. ¿Conoces en que consiste cada una de las líneas de negocio de Kruger?

	Si	Medianamente	No
Kruger It			
Kruger Singularity			

10. ¿Conoces en que consiste cada uno de estos servicios?

	Si	Medianamente	No
Integración			
Consultoría			
Soluciones			
Procesos			
Canales			
Service Factory			

11. ¿Qué opina del logo Kruger?

- a) Refleja a la empresa y es atractivo
- b) Es atractivo pero NO refleja a la empresa
- c) NO es atractivo pero refleja a la empresa

A nivel de herramientas

12. ¿Qué herramienta de comunicación usas más frecuentemente para enterarte de lo que pasa en la empresa?

- a) Correo
- b) Intra Net
- c) Kruger Social
- d) Reuniones
- e) Eventos

13. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.

	No he usado	Eficiente	Medianamente	No eficiente
Correos				
Intra Net				
Reuniones Generales				
Kruger Social				
KL Buzón				
KL Entrevistas				
KL Reuniones				
ERP Kruger				
Leaders Breakfast				
Eventos				

14. ¿De estos eventos, cuál crees que refuerza más la cultura Kruger y la comunicación entre colaboradores?

- a) Gymkana K
- b) Leaders Breakfast (Desayunos de integración)
- c) Kruger Days
- d) Festival de comida internacional
- e) Campeonatos y Olimpiadas

A nivel de canales de comunicación.

15. ¿Cómo es la comunicación con tu jefe inmediato?

- a) Buena
- b) Medianamente buena
- c) Mala

16. ¿Cómo calificas la comunicación entre compañeros de trabajo dentro de la empresa?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

17. De estas opciones indique 3 que describan su labor.

- a) Creativo
- b) Rutinario
- c) Motivante
- d) Satisfactorio