

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan Estratégico de Comunicación Global para la  
empresa DHL Global Forwarding Ecuador**

**Proyecto Integrador**

**María José Carrera Enríquez**

**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, 19 de diciembre de 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORÁNEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan Estratégico de Comunicación Global para la empresa DHL  
Global Forwarding Ecuador**

**María José Carrera Enríquez**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 19 de diciembre de 2016

## 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: María José Carrera Enríquez

Código: 00113832

Cédula de Identidad: 1718234915

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2016

## RESUMEN

La siguiente investigación e informe trata sobre la comunicación organizacional y las relaciones públicas en el siglo XXI. Su objetivo es entender la importancia que tiene la comunicación dentro de la sociedad y especialmente dentro de las empresas, siendo una herramienta estratégica de suma importancia para posicionar a la empresa adecuadamente dentro del mercado y mejorar la comunicación entre sus públicos objetivos. Para ello, se realizó una investigación teórica previa donde se expone qué es la comunicación, qué es la comunicación organizacional y sus funciones y trata sobre la comunicación organizacional interna y externa. Seguido a esto, se realizó un plan estratégico de comunicación global para la organización DHL Global Forwarding en Ecuador, con el fin de demostrar la importancia de generar comunicación en las organizaciones y es un ejemplo de cómo aplicarla. Este plan estratégico de comunicación organizacional contiene un plan de comunicación interna partiendo de una auditoría interna de comunicación y un plan de comunicación externa basado en diferentes entrevistas.

Palabras clave: comunicación, lenguaje, organización, empresa, relaciones públicas, públicos, stakeholders, comunicación interna, comunicación externa, medios de comunicación, estrategia, herramientas, DirCom, canales, mensaje, crisis, política.

## **ABSTRACT**

The following research and report deals with the topic of organizational communication and public relations in the 21st century. It's objective is to understand the importance of communication within society and especially within companies, being a strategic tool of great importance to position the company properly within the market and improve communication among its target groups. For this, a previous theoretical investigation was carried out where it is exposed what is communication, what is corporate communication and its functions and exposes what is internal and external corporate communication. Following this, an strategic global communication plan was developed for DHL Global Forwarding in Ecuador, in order to demonstrate the importance of generating communication in organizations and it is an example of how to apply it. This strategic organizational communication plan contains an internal communication plan based on an internal communication audit and an external communication plan based on different interviews.

**Keywords:** communication, language, organization, company, public relations, publics, stakeholders, internal communication, external communication, media, strategy, tools, DirCom, channels, message, crisis, politics.

## **JUSTIFICACIÓN**

La comunicación es parte de la vida cotidiana y de la interacción entre todos los seres humanos para desarrollarse y evolucionar de acuerdo a su interés y los intereses grupales. Las organizaciones, al contar con individuos que la conforman, tienen la necesidad de generar comunicación en cada uno de sus procesos. En la actualidad, ha existido un auge de la comunicación organizacional ya que las empresas están conscientes que realizar un proceso continuo y estratégico de comunicación le da un valor intangible a la empresa. La comunicación organizacional les otorga el poder a sus públicos y busca cumplir con los objetivos corporativos haciendo que la empresa tenga un mayor grado de aceptación. Es necesario conocerla a fondo y tener en cuenta cada uno de sus procesos, para que en conjunto, sean aplicados dentro de las organizaciones y mejor su productividad y satisfacción laboral.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13 - 14</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15 - 73</b>
Introducción.....	15 - 18
Antecedentes de la comunicación organizacional.....	15 - 16
¿Qué es la comunicación y para qué sirve?.....	16 - 18
La comunicación.....	18 - 21
Tipos de comunicación.....	21 - 25
¿Por qué es importante saber comunicar?.....	25 - 26
La comunicación organizacional.....	26 - 49
¿Qué es la comunicación organizacional?.....	26 - 28
La importancia de la comunicación corporativa.....	29 - 31
Tipos de comunicación.....	29 - 33
Mapa de públicos.....	33 - 35
El Dircom.....	35 - 39
Identidad corporativa.....	39 - 41
Imagen y reputación corporativa.....	41 - 46
Manejo de crisis.....	46 - 49
Comunicación interna.....	49 - 59
Clima laboral.....	52 - 53
Influencias de la comunicación interna en el exterior.....	53 - 54
Plan estratégico de comunicación: Desarrollo de auditoría.....	54 - 56
Público objetivo.....	56
Herramientas y canales de comunicación interna.....	56 - 57
La comunicación y la gerencia.....	58 - 59
Comunicación externa.....	59 - 71
Público externo.....	60
Relaciones públicas.....	60 - 62
Medios de comunicación.....	62 - 64
Lobbying.....	64 - 66
Responsabilidad social corporativa.....	66 - 68
Comunicación política.....	68 - 70
Web 2.0.....	70 - 71

Redes sociales.....	71
Conclusiones de marco teórico.....	72- 73
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN: DHL GLOBAL FORWARDING...</b>	<b>74 - 114</b>
Cultura corporativa DHL.....	74 - 78
Antecedentes.....	74
Misión y visión.....	74
Valores.....	74
Filosofía.....	75
Sistema normativo.....	75 - 76
Organigrama.....	76
Sistema de identidad visual.....	77
Mapa de públicos.....	78 - 79
Campañas de comunicación a nivel interno.....	79 - 89
Fichas de herramientas.....	80 - 88
Sistema de auditoría.....	89 - 112
Objetivos de investigación.....	89
Determinación del universo.....	89 - 90
Metodología de investigación.....	90 - 98
Tabulación y procesamiento de resultados.....	98 - 112
Conclusiones de auditoría.....	112 - 113
Recomendaciones de auditoría.....	113 - 114
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNIACIÓN INTERNA.....</b>	<b>115 - 137</b>
Tema de campaña.....	115 - 118
A nivel de cultura corporativa.....	118 - 121
Estrategia.....	118
Objetivo.....	118
Nombre de la campaña.....	118
Fases.....	118 - 121
Presupuesto general de la estrategia.....	121
Cronograma general de la estrategia.....	121
A nivel de identidad visual.....	121- 126
Estrategia.....	121
Objetivo.....	121
Nombre de la campaña.....	121



Fases.....	121 - 126
Presupuesto general de la estrategia.....	126
Cronograma general de la estrategia.....	126
A nivel de herramientas comunicacionales.....	126 - 131
Estrategia.....	126
Objetivo.....	127
Nombre de la campaña.....	127
Fases.....	127 - 131
Presupuesto general de la estrategia.....	131
Cronograma general de la estrategia.....	131
A nivel de comunicación entre áreas.....	132 - 136
Estrategia.....	132
Objetivo.....	132
Nombre de la campaña.....	132
Fases.....	132 - 136
Presupuesto general de la estrategia.....	136
Cronograma general de la estrategia.....	136
Cronograma de la campaña dividido por estrategias.....	137
Presupuesto General de la campaña.....	137
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>138 - 170</b>
Mapa de públicos externos.....	141
Tema de campaña.....	143
Clientes.....	143 - 144
Problema comunicacional.....	144
Objetivo.....	144
Estrategia.....	144 - 145
Fases.....	145 - 146
Presupuesto general de la estrategia.....	147
Cronograma general de la estrategia.....	147
Proveedores.....	148 - 152
Problema comunicacional.....	148
Objetivo.....	148
Estrategia.....	148
Fases.....	149 - 152

Presupuesto general de la estrategia.....	152
Cronograma general de la estrategia.....	152
Instituciones Privadas.....	152 - 157
Problema comunicacional.....	152
Objetivo.....	152
Estrategia.....	152 - 153
Fases.....	153 - 157
Presupuesto general de la estrategia.....	157
Cronograma general de la estrategia.....	157
Comunidad.....	157
Problema comunicacional.....	157
Objetivo.....	157
Estrategia.....	158
Fases.....	158 - 163
Presupuesto general de la estrategia.....	163
Cronograma general de la estrategia.....	163
Medios de comunicación.....	163 - 168
Problema comunicacional.....	163
Objetivo.....	163
Estrategia.....	163
Fases.....	165 - 168
Presupuesto general de la estrategia.....	168
Cronograma general de la estrategia.....	168
Cronograma general de toda la campaña.....	169
Presupuesto general de toda la campaña.....	170
<b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>171 - 173</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1 de personal en DHL Global Forwarding.....	77
Tabla #2 de mapa de públicos de DHL Global Forwarding.....	78
Tabla #3 sobre el cronograma general de la campaña interna.....	137 - 138
Tabla #4 sobre el presupuesto general de la campaña interna.....	139
Tabla #5 de mapa de públicos de DHL.....	142
Tabla #6 plan incentivos.....	151
Tabla #7 de posibles públicos aliados para DHL.....	155
Tabla #8 cronograma evento – comunidad.....	160
Tabla #9 presupuesto evento – comunidad.....	161
Tabla #10 base de medios.....	164
Tabla # 11 sobre el cronograma de la campaña externa.....	169
Tabla #12 sobre el presupuesto de la campaña externa.....	170

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico #1: Método de comunicación.....	21
Gráfico #2: Elementos definidores de los gabinetes de comunicación.....	31
Gráfico #3 organigrama de DHL Global Forwarding.....	76
Gráfico #4 de barras sobre la misión de DHL.....	99
Gráfico #5 de barras sobre la visión de DHL.....	99
Gráfico #6 de barras sobre los valores de DHL.....	100
Gráfico #7 sobre la estrategia de DHL.....	100
Gráfico #8 sobre la filosofía de DHL.....	101
Gráfico #9 sobre la satisfacción en la comunicación de DHL.....	101
Gráfico #10 sobre la información de DHL.....	102
Gráfico #11 sobre la comunicación interna de DHL.....	103
Gráfico #12 sobre la comunicación interna de DHL.....	103
Gráfico #13 sobre las herramientas/canales de comunicación de DHL.....	104
Gráfico #14 sobre las herramientas más utilizadas en DHL.....	105
Gráfico #15 sobre la calificación de herramientas comunicacionales en DHL.....	106
Gráfico #16 sobre la información en DHL.....	107
Gráfico #17 sobre los obstáculos en la comunicación en DHL.....	107
Gráfico #18 sobre la comunicación departamental en DHL.....	108
Gráfico #19 sobre la información en las reuniones de DHL.....	108
Gráfico #20 sobre la comunicación departamental en DHL.....	109
Gráfico #21 sobre la comunicación entre departamentos en DHL.....	109
Gráfico #22 sobre la comunicación en la estructura organizacional en DHL..	110
Gráfico #23 sobre la apertura por parte de los directivos en DHL.....	111
Gráfico #24 sobre la efectividad de la comunicación por parte de los jefes de área en DHL .....	111
Gráfico #25 sobre la comunicación entre trabajadores en DHL.....	112
Gráfico # 26 de públicos externos DHL.....	141

# INTRODUCCIÓN

Para realizar un plan de comunicación estratégica para la empresa DHL Global Forwarding, es importante conocer bajo un marco teórico, sobre qué es la comunicación. Por ello, se exponen los antecedentes de la comunicación, qué es la comunicación en sí y sus diferentes funciones así como tipos de comunicación. Además, en el marco teórico se trata sobre qué es la comunicación corporativa, la importancia de generar comunicación dentro de las organizaciones, los tipos de comunicación corporativa, los mapas de públicos, el papel del director de comunicación, la identidad, la imagen y la reputación de las empresas además del rol de la comunicación en el manejo de crisis. Seguido a esto, se trata sobre la comunicación interna y su influencia, el clima laboral dentro de las organizaciones, lo que es un plan de comunicación interna, los públicos objetivos de una empresa, las herramientas o canales de comunicación interna y el departamento de comunicación en relación a la gerencia. Luego se expone información sobre la comunicación externa, como el público externo, las relaciones públicas, los medios de comunicación, el lobbying, la responsabilidad social corporativa, la comunicación política, la web 2.0 y las redes sociales.

Una vez entendida la función de la comunicación en las empresas en la actualidad, se demuestra bajo una situación real, lo que es un plan estratégico de comunicación con el caso de DHL Global Forwarding. Primero, se conoce a la organización y se realiza una auditoria de comunicación interna para identificar los problemas actuales en cuanto a identidad, clima laboral y herramientas comunicacionales.

Seguido a la auditoria de comunicación interna, se realiza un plan estratégico de comunicación con el público dentro de la organización para resolver los problemas comunicacionales encontrados donde cada problema tiene una estrategia como solución. Cada estratégica cuenta con tres fases, la de expectativa, la informativa y la de recordación. Todo el plan de comunicación interna tiene un tema de campaña general y es aplicable durante un año plazo.

Para completar el plan estratégico de comunicación global, se realiza un plan estratégico de comunicación externa donde mediante entrevistas con la

gerencia de la compañía, se identificaron los problemas comunicacionales actuales, pero esta vez con los públicos externos a la organización. En este plan se sigue el mismo proceso que se realizó en el plan de comunicación interna. De esta manera, se integra el plan de comunicación interna y el externo para crear un plan estratégico de comunicación global para DHL Global Forwarding en Ecuador.

# MARCO TEÓRICO

## Introducción

### Antecedentes de la Comunicación Organizacional

La comunicación y las relaciones públicas han estado presentes desde hace miles de años. *Semantiko*, es una palabra que viene de la cultura griega la cual significa semántica y representa la idea de dar un significado o un propósito. Los griegos la utilizaban para convencer y hacer que alguien haga algo que ellos deseaban. (Rowan Univeristy Communication Institute , 2000). Esta palabra es un buen punto de partida para entender el concepto de comunicación organizacional y de las relaciones públicas. Hoy en día, este concepto tiene un peso y una función mayor, haciendo que su práctica sea esencial dentro de la sociedad y las interacciones humanas.

Desde el año 50 A.C., el emperador Romano Julio César escribió su primera biografía de campaña “Guerra de las Galias” para persuadir a los romanos sobre sus exploraciones militares y convencerlos que sería el mejor jefe de estado. Hoy en día, varios políticos siguen utilizando tácticas parecidas para convencer al pueblo que voten por ellos. Seguido a esto, en el año 394 A.C., San Agustín, un profesor de retórica en la ciudad de Milán, donde se encontraba el capitolio del Imperio Romano en occidente, entregaba panegíricos al emperador, convirtiéndose así en lo más parecido a lo que es hoy en día el secretario de estado o el directo de comunicación del gobierno. (Rowan Univeristy Communication Institute , 2000)

Miles de años después, William Seward, quien fue secretario de estado del presidente de los E.E.U.U, Abraham Lincoln; ganó una gran audiencia por medio de una correcta comprensión de cómo manejar a la prensa. Seguido a esto, varios años después en Estados Unidos, la comunicación y las relaciones

públicas se convirtieron en una profesión gracias a Ivy Lee en 1903. Lee se convirtió en el asesor de John D. Rockefeller para manejar adecuadamente al público con el cual interactuaba en sus minas de carbón y en su ferrocarril en Pennsylvania. Los mineros se encontraban en huelga y cuando había accidentes ocasionados por el ferrocarril la empresa se silenció en vez de manejarlo con sus públicos. Por ello, Lee sugirió a Rockefeller que debía ir a las minas y hablar con sus trabajadores, conocer sus necesidades y tener un contacto más cercano con ellos. Además, Lee sugirió que cuando había un accidente, debía invitar a la prensa y mostrar los hechos. De esta manera, Lee se basó en tres puntos importantes para esta profesión. El primero es siempre decir la verdad, el segundo es proporcionar datos exactos y los directores de comunicación deben tener acceso a la gerencia para ayudar a tomar decisiones dentro de las empresas. (Rowan University Communication Institute , 2000)

En 1923, Edward Bernays quien es conocido como el padre de esta profesión, publicó el libro *Cristalizando la Opinión Pública*. Se centró en los principios de la comunicación y las relaciones con los públicos. Además, se enfocó en que se debe promover al cliente y promover a la empresa para que tenga el apoyo de cada uno de los públicos con los cuales interactúa. (Rowan University Communication Institute , 2000)

### **¿Qué es la comunicación y para qué sirve?**

La palabra comunicación viene del idioma latín *communis*, el cual significa común y se deriva de la idea de comunidad. Esto quiere decir que las personas necesitamos estar en constante comunicación entre sí por el hecho de pertenecer a una sociedad y vivir en comunidad. La comunicación permite al ser humano estar en comunidad bajo el concepto de que se ponen ideas en común o se relacionan. (Contreras, s.f.)

De acuerdo a John Fiske (1982) la comunicación es una "interacción social por medio de mensajes", mientras que Antonio Pasquali (1978) alega que



la comunicación “aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Es importante notar que sin la comunicación no existiría evolución, gracias a ella el ser humano ha podido evolucionar y crecer. Todas las personas necesitan de la comunicación para poder sobrevivir y adecuarse al ambiente que los rodea, el cual, quieran o no, está marcado por una interacción social entre seres humanos. (Contreras, s.f.)

La comunicación es el intercambio de mensajes entre las personas sin importar cuales son los medios por los cuales se envía ese mensaje. Pasquali afirma que, “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (Contreras, s.f.). El proceso comunicativo, para que se pueda realizar, contiene un sistema de símbolos que deben ser decodificados por las personas que se están comunicando. Así, Fernández (1999) dice que para que dos o más personas se comuniquen, deben tener un grado mínimo de experiencia o relación de significados compartidos. (Contreras, s.f.)

El propósito de la comunicación se basa en la idea de supervivencia y de ella se deriva la persuasión. Cada ser humano busca entender y ser entendido por el resto. De acuerdo a Aristóteles, “la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista”. De esta manera, la comunicación nace desde nuestros ancestros, quienes se vieron obligados a comunicarse por medio de símbolos o mensajes los cuales se convirtieron en un lenguaje biológico para poder transmitir sus emociones, sentimientos, impresiones e ideas. La comunicación es la base de toda relación humana y ésta busca influir en los demás para generar entendimiento y obtener soporte. Así como se comunica para ser apoyado también se comunica para apoyar al resto y asegurar una convivencia adecuada y una supervivencia mutua. (Contreras, s.f.)

# La Comunicación

## ¿Cómo se genera la comunicación?

Los elementos de la comunicación son emisor, receptor, mensaje, canal, codificación, descodificación, ruido y retroinformación. (Contreras, s.f.). Todo tipo de comunicación incluye estos elementos, sin ellos no se podría llevar a cabo una comunicación correcta en cualquier aspecto o ámbito. Por ello, es importante analizar estos aspectos para poder entender de una manera más profunda el proceso comunicacional. Todos los elementos actúan dentro de un proceso en conjunto y no pueden ser interpretados de forma independiente.

Sin embargo, es significativo decir que no todos los procesos comunicacionales son elaborados adecuadamente para ser entendidos y para el propósito por el cual fueron creados. Por ejemplo, puede existir una codificación errónea del mensaje o se puede utilizar inadecuadamente el canal por el cual se envía el mensaje. Los siguientes puntos lo detallan con mayor precisión.

### **Emisor**

El emisor es el comunicador o la persona que tiene, “una o más ideas, intenciones o información y su objetivo principal es el de comunicarlas a una o más personas” (Contreras, s.f.). En el proceso comunicacional, el emisor es quien comunica el mensaje. La finalidad del emisor es convencer o persuadir esperando una respuesta o generando una reacción. En algunos casos, el comunicador no espera una respuesta, simplemente busca ser entendido y que su mensaje sea descifrado adecuadamente.

### **Codificación**

Es el proceso el cual une las ideas del emisor en símbolos o en un lenguaje sistemático para que se entienda el objetivo por el cual fue creado el mensaje. Es crear un código en el cual se entienda el punto de vista o la perspectiva del emisor. De la manera en que se codifica el mensaje depende el nivel de entendimiento y la aceptación del mismo. Codificación es crear códigos de lenguaje que faciliten la comunicación y el alcance entre emisor y receptor.

## **Receptor**

El receptor es quien recibe el mensaje y debe decodificarlo para poder entenderlo. Todo receptor realizar el proceso inverso que hace el emisor. En general, es una o más personas que reciben las señales del comunicador. Se debe crear un proceso donde emisor y receptor hablen con el mismo código para asegurar que se entienda el objetivo por el cual fue creado el mensaje.

## **Descodificación**

El proceso en el cual el emisor descifra los signos o códigos del emisor para poder descubrir el mensaje y el propósito del mismo. En este sistema tanto emisor como receptor deben hablar el mismo lenguaje o entender los mismos códigos para poder asegurar que llegue el mensaje correcto. Por ello, el emisor debe certificar que su codificación sea creada adecuadamente para que su intencionalidad llegue con la finalidad correcta.

## **Mensaje**

Es el resultado del proceso de codificación. Específicamente, es lo que el comunicador espera que el receptor entienda. Además, el mensaje contiene el objetivo por el cual fue creada la codificación. En otras palabras, el mensaje es la información que el comunicador envía por medio de un canal y una codificación de signos.

## **Canal**

El canal es el medio en el que se comunica el mensaje para que el mismo sea interpretado por el receptor. Existen muchas formas en las cuales se puede enviar el mensaje, el canal depende del objetivo del mensaje y de la manera en que se quiere que sea descifrado. Es importante resaltar que el canal por el cual se envía el mensaje puede ser oral o no oral. Los canales no orales son aquellos donde no intervienen palabras y se centran en posturas del cuerpo, expresiones del cuerpo ó faciales. Cuando un mensaje es enviado verbalmente y su interpretación no oral es otra, el receptor tiene a enfocarse más en la parte no oral. Por ello, es importante que lo oral vaya de acuerdo a lo no oral para que exista concordancia. Sin embargo, existen emisores que verbalmente dicen una cosa y se enfocan más en su expresión no oral ya que tienen un propósito diferente en cuanto a la decodificación de mensajes.

El receptor debe asegurarse de codificar adecuadamente sus intenciones u objetivos y de enviarlos por el canal adecuado teniendo en cuenta de que

durante el proceso podría encontrarse con ruidos que pueden alterar el proceso. Por ello, el emisor debe asegurarse de escoger el canal adecuado donde haya una menor intervención de ruidos. Igualmente, se debe escoger de forma adecuada los códigos y canales para que el proceso sea comprendido apropiadamente por el emisor.

### **Ruido**

Los ruidos dentro de la comunicación son vistos como cualquier factor que altera el proceso de descodificación y distorsiona la intención del comunicador. Los ruidos tienden a cambiar el objetivo por el cual fue creado un mensaje. Existen tres tipos de ruidos durante la comunicación, estos son ruidos de semántica, de influencia y técnicos. Los ruidos de semántica son creados cuando el lenguaje no está bien utilizado o cuando emisor y receptor no entienden el mismo lenguaje. El ruido de influencia depende del contexto en el que se encuentra el mensaje, el conocimiento previo de ideas o la situación en que se encuentra el emisor y el receptor. Un ejemplo de ruido de influencia es el contexto socio-cultural en el que se crea el proceso comunicacional. El ruido técnico, por otro lado, son defectos en los canales o medios en los cuales se envía el mensaje.

### **Retroinformación**

Es la respuesta que el receptor genera una vez que ha recibido el mensaje y lo ha descodificado. La retroinformación le permite al emisor saber que ha recibido el mensaje y le permite saber si lo ha entendido correctamente. La retroinformación también le permite al receptor saber si han existido fallos y de qué tipo durante el proceso de envío del mensaje. La retroinformación puede ser verbal y no verbal.

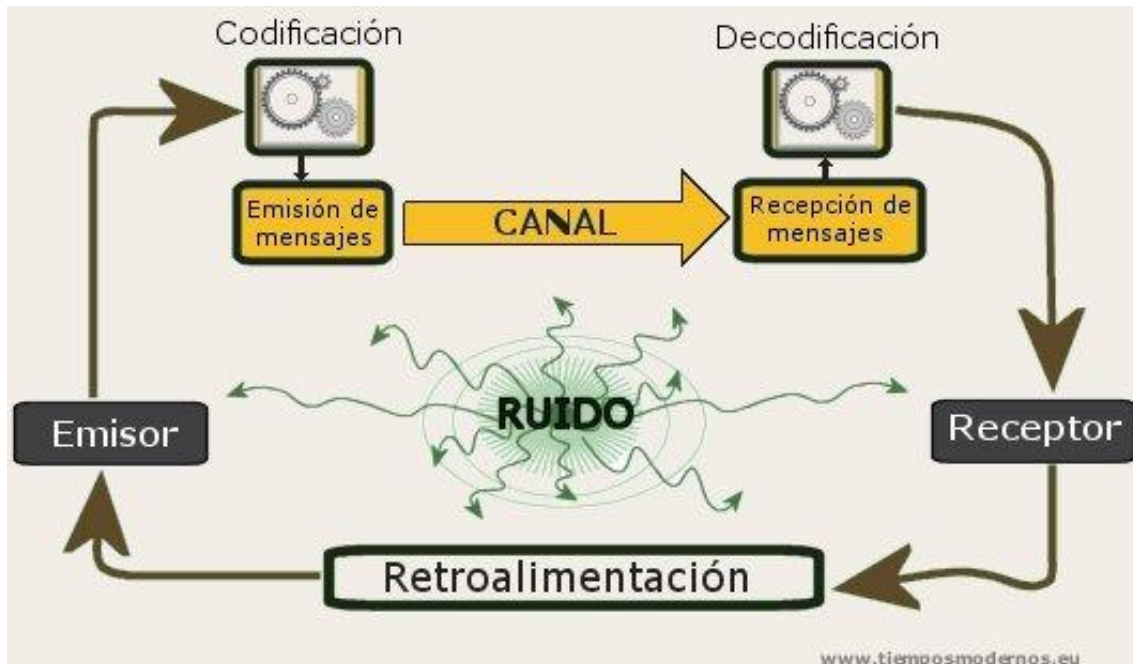
Un aspecto que se debe resaltar gracias a Lasswell (1948), estableció que se debe tomar en cuenta la interpretación masiva de la interpersonal.

Lasswell establece que,

*La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas. (Contreras, s.f.)*

El siguiente cuadro describe el proceso de la comunicación con los elementos mencionados anteriormente:

**Gráfico #1: Método de comunicación**



(Esther, 2009)

## Tipos de comunicación

La comunicación dentro de una sociedad o grupo de personas que interactúan entre sí tiene diferentes tipos. Para que exista una mejor comunicación dentro de cada grupo social se debe asegurar que exista una comunicación verbal, no verbal, jerárquica, horizontal y diagonal, ascendente, descendente, formal e informal. Sin embargo, esto no garantiza el éxito y entendimiento del grupo, pero sí ayuda a que exista un mejor flujo de información. La comunicación debe ser controlada y medida, se debe asegurar que exista una emisión adecuada de los mensajes que se quieren dar. Todo grupo contiene estos tipos de lenguaje comunicacional ya que es imposible controlar cada uno de estos aspectos, como por ejemplo, el lenguaje informal.

A continuación se detallan los diferentes tipos de comunicación:

### **Verbal y no verbal**

Sabemos que la comunicación incluye un lenguaje y un sistema entre comunicador y quien recibe la información. El lenguaje es cualquier conjunto de elementos, palabras, signos, modismos o expresiones que se utilizan de manera verbal o no verbal. Cada persona, grupo o sociedad tiene su forma de decir las cosas, hacerlas y de interpretarlas. En muchas ocasiones, el lenguaje depende de la cultura del emisor, del país o ciudad donde vive, de los grupos con los que interacciona y su nivel de educación. Todo grupo social tiene su propio lenguaje, su propia forma de actuar y su manera de interpretarlas.

El lenguaje verbal es todo aquel que incluye palabras, este puede ser oral o escrito. El lenguaje oral puede presentarse donde existe un lenguaje articulado ó con sonidos que le dan lugar a las sílabas, palabras y a las oraciones. También existe la comunicación verbal con sonidos como llanto, gritos, gemidos, silbidos y risas. El lenguaje verbal escrito a su vez, es representado por signos gráficos. (Contreras, s.f.)

El lenguaje no verbal es aquel que no involucra palabras. En la actualidad, el lenguaje no verbal gana mayor importancia, por ello, para asegurar una concordancia, se debe decir verbalmente lo que se expresa de manera no verbal. El lenguaje no verbal incluye una gran variedad de signos e imágenes así como expresiones corporales. Algunas formas de expresión de lenguaje no verbal son: imágenes sensoriales, visuales, auditivas, olfativas, sonidos, gestos faciales, movimientos del cuerpo, formas de vestir, entre otros. El lenguaje no verbal se divide en dos, el corporal y el icónico. El corporal incluye gestos, movimientos, tono de voz, conducta táctil, posturas, forma de la mirada, olor, accesorios, ropa y todos estos aspectos comunican. En cuanto al icónico, el lenguaje emplea gráficas, colores, códigos Morse, señas, códigos universales, códigos semi-universales (besos, abrazos), códigos secretos, entre otros. (Contreras, s.f.)

El lenguaje no verbal, de forma general, suele utilizarse directamente con el lenguaje verbal manteniendo una relación entre sí. En varias circunstancias, el lenguaje no verbal ayuda a que se entienda correctamente lo que la comunicación verbal quiere decir. En otras ocasiones, el lenguaje no verbal puede reducir el significado del mensaje. Los sistemas de comunicación no verbal dependen de la cultura o del comportamiento de los grupos sociales. Este tipo de expresión tiene mayor énfasis que el verbal ya que lo completa y de este

depende su absoluto entendimiento. En algunas circunstancias, el lenguaje no verbal puede ayudar a comprender el comportamiento de una persona o de un grupo social como lo es una empresa, puede ayudar a entender sus ideologías, valores y acciones.

Otro factor importante dentro del lenguaje no verbal son los rituales de una cultura o sociedad. Se entiende que toda sociedad tiene su propia cultura y es un grupo de personas que interactúan entre sí, teniendo uno o más fines en común. Dentro de las sociedades existen los rituales, por ejemplo, una organización puede tener sus propios rituales que forman parte de su comunicación no verbal y su aplicación es ceremonial. El lenguaje no verbal y las ceremonias o ritos realizados en una sociedad nos indican el tipo de cultura que poseen, esto también ocurre dentro de las empresas.

De acuerdo al portal de internet, RRPPNET, algunas preguntas que se deben identificar para poder entender la cultura de la empresa y las cuales forman parte de los ritos son: “¿cómo se reconocen a las personas que destacan en su trabajo?, ¿cómo se conducen las juntas en la organización?, ¿qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?, ¿cómo se saludan los miembros de la organización? (Contreras, s.f.). Todas estas interrogantes forman parte de los rituales de un grupo social como lo es una organización, donde adicionalmente, las ceremonias y ritos definen los estilos de comportamiento de sus integrantes mediante una base de normas o reglas implícitas a seguir. Las normas definen un patrón de comportamientos aceptados dentro de las sociedades o grupos, siendo estas un lenguaje no verbal y una comunicación que se considera apropiada o aceptable dentro de sus culturas.

### **Jerárquica, horizontal y diagonal**

La comunicación jerárquica ocurre cuando existen diferentes niveles de subordinación entre personas. Generalmente, la jerarquía ocurre cuando las personas en los niveles más altos tienen mayor poder y liderazgo que las personas en niveles más bajos. Las organizaciones, como ejemplo, con una estructura jerárquica tienden a tener un flujo de información de acuerdo a su organigrama o niveles departamentales.

La comunicación horizontal es la comunicación que fluye entre personas o subordinados de un mismo nivel. Existen grupos sociales en los cuales su estructura se encuentra en un mismo nivel, no hay flujo de información

ascendente o descendente sino que esta fluye de manera horizontal. Así mismo, hay grupos jerárquicos que igual implementan la comunicación horizontal entre personas que se encuentran en un mismo nivel de la jerarquía. La comunicación diagonal a su vez, ocurre cuando la información cruza atreves de distintos niveles y funciones. Dentro de los grupos sociales, pueden emplearse los tres tipos de comunicación: jerárquica, horizontal y diagonal, o pueden emplearse individualmente, todo depende de su estructura. (Contreras, s.f.)

### **Ascendente y descendente**

La comunicación ascendente se lleva a cabo cuando en un grupo social existe un sistema jerárquico o donde uno o más personas están a la cabeza liderando el grupo y existen subordinados. Comunicación ascendente significa un flujo de información desde la base hacia arriba, en otros términos, desde los subordinados hacia las cabezas de área o “líderes”. Fluye desde los niveles más bajos hacia los niveles más altos. La comunicación descendente, en cambio, es aquella que fluye en sistemas jerárquicos desde los niveles más altos a los niveles más bajos. Se dirigen desde el superior hacia los subordinados.

### **Formal y no formal**

La comunicación formal puede dividirse en oral o escrita. Este tipo de comunicación es aquella que está sistematizada y tiene una supervisión y aceptación del resto de miembros de un grupo. Adicionalmente, la comunicación formal es aquella que sigue el proceso de comunicación donde interactúan formalmente un emisor, un receptor, un código, un canal, un mensaje y decodificación. Este tipo de flujo de información busca emitir un mensaje concreto mediante las vías que el grupo ha definido previamente, mediante los niveles jerárquicos y los rituales o protocolos establecidos por el mismo. Generalmente, se lo utiliza para transmitir órdenes, instrucciones o cuestiones relacionadas a la labor del grupo. (Gimnasio Virtual San Francisco Javier)

La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea dentro de las diferentes personas o niveles de un grupo. Habitualmente, ocurre sin seguir los medios previamente establecidos por el grupo y no necesariamente tiene un flujo entre todos los niveles. En ocasiones, la comunicación informal puede ser vista como un ruido dentro del proceso de comunicación, interviniendo en los fines y objetivos del grupo colectivo. Un ejemplo de un ruido informal



dentro de un conjunto de personas que interactúan entre ellas para un fin común es el rumor. (Gimnasio Virtual San Francisco Javier)

## **¿Por qué es importante saber comunicar?**

Como se ha expuesto anteriormente, la comunicación es la base de toda interacción humana y de ella dependen las relaciones humanas. El comunicar conecta los pensamientos y sentimientos de las personas, facilitando una adecuada supervivencia y uniendo a los individuos. La comunicación, en cualquiera de sus tipos y ámbitos, es sinónimo de persecución de objetivos ya que sin ella no se podrían cumplir de manera adecuada.

El saber comunicar es importante ya que permite a las personas ser comprendidas. El saber crear un mensaje, el saber cómo enviarlo, el saber cómo manifestarlo, ayuda a la persona a persuadir y es una de las claves del éxito. La comunicación tiene un rol cada vez más dominante en la vida cotidiana del ser humano. Tiene un papel trascendental en cualquier de los ámbitos empresariales, institucionales y personales. Las personas pasan alrededor del 90% de su día en aspectos que están relacionados con el comunicar dentro de sus tareas. Su importancia recae en el hecho que si un emisor logra entender el contexto y enviar el mensaje apropiadamente durante todo el proceso, tendrá como resultado los objetivos por los cuales fue creado y su respuesta será positiva.

## **La comunicación organizacional**

### **¿Qué es la comunicación organizacional?**

Las organizaciones o empresas son una de las agrupaciones sociales más importantes en la actualidad. Son subgrupos de personas dentro de una sociedad, quienes tienen acciones coordinadas, plantean objetivos y elaboran estrategias para un bien común ya que están conscientes que sus acciones individuales no son suficientes para lograr sus metas. Una organización es una

pequeña estructura social creada por un grupo de individuos, que como todo grupo dentro de una sociedad, necesita de la comunicación para llegar a un entendimiento mutuo. Por esto, se le denomina comunicación organizacional o corporativa, a todo proceso de comunicación establecido dentro de una organización, empresa o institución.

El total de mensajes creados y enviados dentro de una organización se denomina la comunicación corporativa u organizacional. Edgar Schein en (1995), planteó que las organizaciones establecen, "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Contreras, s.f.). Las organizaciones son un conjunto de partes que unidas tienen una coherencia entre sí, es un sistema que encaja como un rompecabezas y trabajan en unión para cumplir sus metas comunes. El concepto de comunicación corporativa va de la mano de la cultura corporativa, tienen una relación directa.

Como todo grupo social, las organizaciones tienen sus comportamientos establecidos, sus rituales, sus normas, su filosofía, sus estrategias, sus misiones y visiones, para poder coordinar acciones que les permitan cumplir sus objetivos, a esto se le denomina la cultura corporativa. Toda empresa tiene su propia cultura que le hace única, la identifica y la diferencia del resto de compañías. Hectony Contreras del Portal de Relaciones Públicas, dice que,

*Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.*  
(Contreras, s.f.)

Justamente, la comunicación organizacional es el medio por el cual se solidifica la cultura corporativa y se la expande a cada uno de sus públicos relacionados. La comunicación no sólo regulariza todos los mensajes dentro de una organización sino que también se encarga de consolidar la cultura de la misma y promueve la persecución y cumplimiento de los objetivos corporativos.

Se debe destacar que en el siglo XIX, estamos en una etapa de constante cambio donde las empresas se enfrentan a menudo en distintas situaciones y contextos, de tal manera que las culturas cambian así como las culturas corporativas lo hacen también. Dentro de las organizaciones se deben establecer modelos de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional, el cual se enfoca en tomar en cuenta los elementos comunicacionales durante un contexto de constante cambio empresarial.

En la actualidad, las organizaciones tienen mayor competencia y se enfrentan a cambios de manera muy seguida. La globalización ha traído una era de información y de conocimiento donde los públicos de las empresas están cada vez más conscientes. Las empresas deben buscar elementos intangibles que las diferencien del resto, ya no basta con vender un producto o un servicio de calidad ya que eso es un mínimo estándar. Los públicos, como por ejemplo los clientes, tienen mayor acceso a la información. La comunicación organizacional se encarga de buscar otros valores intangibles como son la identidad, la cultura, el conocimiento, la innovación, la reputación y la responsabilidad social para que las empresas logren diferenciarse y llegar al corazón de la gente, creando vínculos más allá de las ventajas diferenciales que son más fácilmente copiables.

Hemos pasado de una economía industrial a una economía post-industrial en la que ya no son el trabajo, la tierra y el capital, los recursos más preciados sino el conocimiento, la información y el talento humano. De acuerdo a Ana Carolina Benítez, quien es comunicadora y relacionista pública, la comunicación dentro de una empresa,

*Se encargan de establecer líneas de entendimiento mutuo entre las empresas y sus diferentes públicos. Es tan importante sobre todo ahora en la era de globalización y consumismo porque las empresas se ven expuestas a través del internet y los públicos quieren conocer más de ellas. El consumidor al tener acceso a toda esta información lo hizo mucho más analítico, lo hizo más crítico y llega entonces a influenciar sobre los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Benítez, 2015).*

Las organizaciones son un sistema grande de un conjunto de personas, pero además, esos sistemas grandes pueden tener subsistemas que están interrelacionados. Cada sistema tiene su propia cultura e identidad. Sin embargo, cada subsistema puede tener su propia subcultura y esto tiene gran influencia

en la manera que cada subsistema dentro del sistema general se relaciona. Cada organización o empresa puede ser vista como un sistema complejo con sus propios principios, de tal manera que es importante ver a estos sistemas como un conjunto o un todo y así poder manejar correctamente su comunicación e información.

### **Organizaciones formales e informales**

Las organizaciones pueden ser clasificadas como formales o informales. Las formales son un grupo de personas que comparten una misma cultura y coordinan acciones y estrategias de una manera formalizada e intencional. Dentro de una cultura formal, cada individuo debe cumplir ciertas acciones y comportamientos previamente establecidos para asegurar que todas las actividades de cada uno de los integrantes funcionen y se interrelacionan entre sí, asegurado un trabajo de unión y eficiencia que brinde resultados positivos personales y colectivos. Las organizaciones formales son flexibles y se aprovechan los atributos y preferencias de cada individuo para, en unión, fomentar el bien común. Generalmente, existe un organigrama o un sistema jerárquico con diferentes niveles que coordinan las acciones de cada uno de los integrantes.

Al contrario, una organización informal son acciones individuales dentro de un grupo social el cual no tiene un objetivo o un propósito en común previamente establecido. Una organización informal no es consciente de realizar acciones coordinadas, a pesar de eso, si pueden tener resultados para un bien común de los integrantes. “Keith Davis de la *Arizona State University* describe a la organización informal como ‘una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí’” (Contreras, s.f.). En la mayoría de ocasiones, este tipo de grupos informales no tiene un sistema jerárquico o una división de niveles con acciones y comportamientos coordinados específicos.

### **La importancia de la comunicación corporativa**

Es imposible imaginar una organización sin comunicación, ésta se da en cualquier organización sin importar su tipo o estructura, así sea una pequeña. Se puede decir que la comunicación se encuentra a todo nivel de la organización y es el motor de la misma para que pueda funcionar. De acuerdo al autor Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" (Contreras, s.f.). Su importancia recae en que es un grupo

De tácticas y estrategias que permite a la empresa recolectar información y formular mensajes entre cada uno de sus públicos o miembros que se relacionan con ella, para el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos. Las estrategias se generan en respuesta a una previa investigación o diagnóstico para conocer el estado actual de la comunicación dentro de la empresa, conocer sus necesidades y problemas comunicacionales y plantear soluciones comunicacionales. Es ineludible conocer que la comunicación dentro de las organizaciones permite mejorar la relación entre los miembros y fortalecer su identidad como grupo y mejorar su desempeño individual y colectivo.

Es significativo establecer que la comunicación se encuentra en todos los niveles, áreas y procesos de una organización e involucra a cada uno de los individuos de este grupo social de manera constante. Para los líderes de las empresas, es necesario controlar y gestionar una buena comunicación ya que de ésta depende la buena planificación, organización e inspección de cada uno de los procesos empresariales. Esto resalta el hecho de que toda organización debe tener un ente regulador comunicacional conocido como el departamento de comunicación y/o conjuntamente un director de comunicación (DirCom), del cual se hablará a mayor profundidad en los siguientes apartados. Según el portal de internet,

*La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación*

*organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes". (Contreras, s.f.)*

Para que la comunicación sea un eje trascendental dentro de las organizaciones ésta debe ser elaborada adecuadamente y seguir un proceso puntual. Existen tres funciones necesarias para asegurar que la comunicación cumpla con su cargo. La primera es la función descriptiva la cual se centra en la investigación y exhibe el estado de los procesos. La segunda es la función evaluadora donde se valora el grado de eficacia y eficiencia de los procesos comunicacionales y sus elementos. La tercera es la función de desarrollo, la cual analiza cómo fortalecer lo que ha sido evaluado y plantea soluciones para lo que fue visto como negativo y refuerzos para lo que ha sido visto como positivo. Aquí se plantean estrategias y tácticas inmediatas y a largo plazo, además de elaborar técnicas que permitan medir las nuevas implementaciones comunicacionales. (Gimnasio Virtual San Francisco Javier)

La figura expuesta a continuación, contiene las definiciones de algunos autores expertos en comunicación empresarial, las cuales fueron publicadas en sus diferentes textos respectivos y resaltan la importancia de realizar una comunicación ordenada dentro de las empresas mediante departamentos o gabinetes de comunicación:

## **Gráfico #2: Elementos definidores de los gabinetes de comunicación**

Figura 1. Elementos definidores de los gabinetes de comunicación

Ramírez (1995, p. 27-29)	Son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables.
Martín (1998, p. 11-14)	Órgano que controla, analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación.
Álvarez y Caballero (1997, p. 85-89)	Imprescindible la coordinación y cohesión en comunicación. Al igual que sucede con la música y el director de orquesta, en comunicación todas las acciones deben estar coordinadas.
Villafañe (1999, p. 100-103)	Se encargan de la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa.
ADCDircom (1997, p. 154-156)	Dependencia directa de la alta dirección.

Fuente: elaboración propia.

(Martínez, 2005)

## **Tipos de comunicación**

La comunicación organizacional tiene dos grandes pilares por los cuales debe gestionarse. Se divide en comunicación interna y comunicación externa, juntos abarcan a cada uno de los públicos con los cuales interactúa la empresa. De esta manera, por comunicación interna se entiende que es todo tipo de comunicación que se gestiona dentro de la organización para sus públicos internos mientras que la externa es aquella que se gestiona dentro de la organización en relación a sus públicos externos, tiene un alcance fuera de la empresa. Tanto la comunicación interna como la externa, crean una visión global, por esto, debe existir una coherencia entre los mensajes elaborados dentro y fuera de la compañía. (Contreras, s.f.)

### **Interna**

La comunicación interna se puede definir como un conjunto de actividades elaboradas por el departamento de comunicación y dirigidas hacia los colaboradores dentro de la misma, resguardando el entendimiento entre sus miembros. Se enfoca en crear estrategias para integrar a los empleados, motivarlos e informarlos, estableciendo un crecimiento en la productividad tanto individual como general. Además se encarga en trabajar en la elaboración y desarrollo de la cultura empresarial. Los miembros del departamento de comunicación son los encargados de enviar la información adecuadamente a sus miembros internos o trabajadores mediante diferentes medios ó canales. Dentro de la comunicación interna existen diferentes componentes y actividades para asegurar que se realice un proceso sistematizado conveniente. (Contreras, s.f.)

### **Externa**

La comunicación externa se puede definir como un conjunto de actividades elaboradas por el departamento de comunicación y dirigidas hacia los colaboradores externos, es decir o los miembros que tienen algún tipo de relación con la empresa pero fuera de ella. Los públicos externos son todos aquellos que no trabajan dentro o no se encuentran en el organigrama corporativo. Se enfoca en crear estrategias y enviar mensajes a cualquier individuo fuera de la organización con el fin de establecer relaciones positivas y motivar el entendimiento mutuo. De igual forma, el establecer buenas relaciones

con el público externo se ve reflejado en el aumento de productividad de la empresa ya que incrementa su nivel de aceptación. Dentro de la comunicación externa existen diferentes componentes y actividades para asegurar que se realice un proceso sistematizado conveniente. (Contreras, s.f.)

La coherencia entre gestión interna y externa es vital ya que de ella depende el buen funcionamiento de la empresa y su nivel de credibilidad. Benito Castro en su libro *El Auge de la Comunicación Corporativa* (2007), instituye que, “la coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos”. Esto quiere decir, que las ideas, los mensajes y los conceptos culturales que se elaboran y manejan dentro de la empresa, son los que sirven para manejar fuera de la empresa.

Las empresas deben ser tomadas como si fueran un individuo. Dentro de cada persona debe existir coherencia entre su manera de ser con su forma de actuar, se comunica al exterior lo que se es el interior. Siendo un sentido lógico, las empresas deben organizarse internamente para después gestionarse fuera. Sin duda alguna, se debe tomar en cuenta las ventajas competitivas internas, el producto o servicio que se comercializa y el modelo de gestión de la empresa para después ser expuesto extrínsecamente. “Los mensajes y claves internos que, bien difundidos de puertas para adentro, serán, al mismo tiempo, el motor y el combustible para conseguir los buenos resultados fuera de la empresa” (Castro, 2007).

## **Mapa de públicos**

La Real Academia de la lengua española define a la palabra “público” como un conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad (Real Academia de la Lengua Española , 2016). También, público puede ser denominado como cualquier individuo que tiene algún tipo de relación con la empresa, de manera directa o indirecta. Toda empresa contiene su propio grupo de públicos, estos pueden ser internos y/o externos. A estos también se los puede llamar *stakeholders*, los cuales son un grupo de personas que se ven



relacionados con una organización en particular y pueden afectar o verse afectados por cualquier acción tomada en relación a la empresa. Cada tipo de público comparte un conjunto de características o cierto nivel de homogeneidad, están integrados, mantienen una relación que puede ser considerada como duradera y con el cual la organización busca mantener un contacto efectivo.

El mapa de públicos es una segmentación de grupos compuestos por individuos con características, rasgos y funciones parecidas con los cuales la empresa tiene contacto. Esta división de públicos sirve como instrumento para conocer a profundidad a cada uno de los públicos por separado y establecer estrategias comunicacionales con cada uno de ellos. El mapa nos permite diferenciarlos y conocer el tipo de mensajes que se deben elaborar con cada uno de ellos. A su vez, es una herramienta que permite a la empresa categorizarlos y priorizarlos, es decir, conocer cuáles son los públicos primarios, secundarios y terciarios, además de conocer cuáles son a nivel interno y cuales son a nivel externo.

Todo mapa de públicos no solo debe enumerar y clasificarlos, sino también describir y crear tipologías para así analizarlos y plantear estrategias. Habitualmente, se realiza un mapa de públicos general para luego crear uno interno y externo por separado, con características más detalladas. El mapa de públicos interno es el organigrama de la empresa, este depende de la estructura de la misma, ya sea jerárquica, horizontal o en red. El organigrama de la empresa detalla los diferentes niveles, funciones y relaciones entre cada uno de los públicos internos los cuales establecen relaciones directas con la empresa. Por otra parte, el mapa de públicos externo es todo grupo que se relacione con la compañía de manera directa o indirecta, estos pueden ser por ejemplo: clientes, accionistas, directores, gobierno (sus diferentes agencias y ministerios), proveedores, sindicatos, la comunidad en general con la cual la empresa tiene algún tipo de contacto, entre otros. El mapa de públicos externo depende con quien mantenga contacto la empresa, por ejemplo, existen algunas que no tienen ningún tipo de contacto con el gobierno, simplemente como toda organización, deben seguir la ley pero no interactúan con el gobierno.

Las organizaciones deben mantener relaciones con diferentes tipos de públicos y cultivarlas constantemente para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, mantener una buena imagen y aumentar su nivel de productividad. Se

debe establecer previamente un mapa de públicos, de lo contrario, ninguna estrategia sería totalmente efectiva. El estudio de los públicos debe ser consciente y de manera repetida, todo depende del cambio y el contexto en el cual se encuentra la empresa. Debido a que las empresas están en constante cambio, existe también la clasificación de públicos potenciales, o en otras palabras, aquellos con los cuales se podría entablar relaciones a futuro.

Un mapa de públicos correctamente elaborado debe determinar la cercanía del público con la empresa, la función que conlleva, la frecuencia en que se contactan empresa-público, su calidad de interacción y las características psicológicas y sociales. Adicionalmente, se debe analizar el efecto que tienen sus acciones (el grado de proximidad). De acuerdo a Joan Costa (2006), los públicos no sólo se deben clasificar en internos y externos sino en institucionales, organizacionales y mercadología (Costa, 2009). Los institucionales son aquellos con los cuales se entablan relaciones corporativas, promueven el desarrollo y crean la reputación de la empresa. Los organizacionales son aquellos que crean la cultura y de la comunicación dentro de la empresa. A su vez, el público mercadológico está relacionado con la publicidad, las relaciones públicas y la promoción. En el mapa de públicos, puede establecerse el público y sus sub-públicos, todo depende del contacto que tenga la empresa con cada uno de ellos. (Tojeria, 2010)

## **El DirCom**

El Director de Comunicación (DirCom), es un profesional quien se encarga de dirigir y generar estrategias que cumplan con los objetivos de la empresa y permita que la misma se desarrolle positivamente, interactuando de manera efectiva con sus diferentes tipos de públicos. Con el pasar de los años, el post-industrialismo y las nuevas tecnologías que se han implementado en el mundo, el DirCom se ha convertido en parte esencial de las organizaciones. El Director de Comunicación debe ser un líder capaz de integrar a los públicos y poseer características multidisciplinarias. Debe saber coordinar las diferentes actividades en cuanto a comunicación de una manera integral y debe manejar la comunicación corporativa, institucional y mercática. No es tanto un técnico, sino

es una estrategia en la empresa que es cada vez más valorado dentro de las directivas de las organizaciones.

El Director de Comunicación dentro de una empresa tiene un papel importante ya que no sólo debe ser un profesional en la comunicación sino debe ser un líder que sepa guiar a los diferentes tipos de públicos tanto internos como externos. Un Comunicador Organizacional debe saber dirigir, delegar, comunicar y tener la habilidad para influenciar a que la gente lo siga, trabajando en equipo y resolviendo los problemas de la organización con prontitud. En otras palabras, el comunicador debe ser un humanista, quien actúa para generar estabilidad y entendimiento dentro de la empresa, dirigiendo y negociando. (Tojeria, 2010)

Las actividades de un departamento de comunicación dentro de una organización son amplias y genera grandes avances cualitativos. El DirCom es aquel encargado de crear una gestión de cambio positiva que se alinea como consultor estratégico dentro de la directiva. Su papel es el de establecer relaciones sólidas, manejar la imagen pública, la reputación, la sostenibilidad, la responsabilidad social y el manejo en crisis de la empresa.

El comunicador es quien debe asegurarse que todas las acciones tengan relación entre decir y hacer, asegurando su armonía. Junto con la alta dirección de la empresa, es quien supervisa y orienta a todos los departamentos para generar programas de comunicación estratégicos que alcancen los objetivos creados. Es por esto, que supervisa también las acciones y campañas que se desarrollan para los públicos internos y externos. Su papel también está en evaluar los resultados de las acciones que se toman en la organización e implementar nuevas ideas para mejorar la comunicación. El desempeño de las empresas depende mucho del capital intangible que manejan los directores de comunicación ya que la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación de la empresa influyen mucho en la estabilidad y el avance de la misma. (Santis, s.f.)

El DirCom trabaja con tres diferentes ámbitos de la comunicación global, de acuerdo a los diferentes tipos de públicos que se relacionan con la empresa (Costa, 2009). En cuanto a la comunicación institucional, el comunicador se encarga principalmente de la cultura organizacional, de la reputación e imagen corporativa, de la relación externa con los accionistas, proveedores, con el gobierno y los medios así como la responsabilidad social de la empresa y maneja

la comunicación en tiempos de crisis. En el ámbito organizacional, se encarga de trabajar con la Dirección General y el departamento de Recursos Humanos en cuanto a la cultura organizacional, para que el clima laboral sea estable y los trabajadores estén a gusto promoviendo una comunicación interna fluida. El ámbito de la mercática, trabaja junto con el departamento de Publicidad dirigiendo la imagen corporativa ya que por medio de acciones comerciales y campañas publicitarias se comunica sobre cómo es la empresa y la marca. (Costa, 2009)

El departamento de Comunicación Organizacional junto con el DirCom tiene varios roles dentro de la empresa, no sólo trabaja con los directivos como un asesor y estratega, sino también trabaja con el resto de departamentos, especialmente con el de Recursos Humanos y Marketing/Publicidad. Debido a que los procesos comunicacionales van cambiando por la creación de nuevos medios de comunicación y diferentes técnicas tecnológicas, es necesario contar con comunicadores que tengan nuevos pensamientos e ideas que se acoplen con estos avances y dirijan a la empresa ha adaptarse adecuadamente a estos cambios. El manejo de la comunicación se debe organizar dentro de la misma empresa, por un individuo que esté al día de los objetivos, de los ideales, de las metas, de las necesidades, de los conflictos y maneje con liderazgo a todos los trabajadores.

De acuerdo a Joan Costa (2009), es necesaria su presencia en la dirección de las empresas ya que “hace falta una visión de conjunto que hace comprender fácilmente el funcionamiento y los procesos de la empresa y de ésta con su entorno” (Costa, 2009) el DirCom es quien trabaja dentro de la empresa organizándola como un todo en común y generando comunicación con cada una de sus partes para cumplir con la función de la empresa.

Es preciso que el perfil humano de un Director de Comunicación sea abierto y directo, que sepa comunicar y entender a la gente así como hacerse entender por ellos. Debe ser una persona que sea creativa, activa, evaluadora de ideas, resolutiva y que sepa convencer a quienes la siguen. Es indispensable que sea una persona que sepa relacionarse con todos los trabajadores de la empresa de manera carismática, ya que de ello depende la comunicación que exista dentro de la misma y se cumpla la misión, visión y los valores que se han expuesto. Si bien no existe un perfil humano establecido porque cada persona

tiene sus habilidades y sus falencias, se cree que un buen DirCom, debe tener una personalidad humanista, organizada, con una concepción global, que sea sensible, creativo y tenga sensibilidad por los negocios (Costa, 2009). De acuerdo a José María Palomares, director de Comunicación, Asuntos Públicos y Responsabilidad Corporativa de ING Bank en España y Portugal, “el Dircom debe evolucionar dentro de la organización, desde el perfil de informador a otro de coach” (Palomares, 2014).

Con el auge de los medios sociales, las redes sociales y la tecnología, el DirCom debe ser una persona que se establece como un ‘coach’. Es decir, que orienta a la todas las partes de la empresa generando confianza y empoderamiento y sobre todo dándole una marca personal a la empresa. “En la situación actual, su función es fundamental, ya que son la herramienta perfecta para lograr la recuperación de la confianza en las empresas” (Tarrés, 2015)

Dentro de una empresa están los súper-especialistas, que son quienes están especializados en un trabajo en específico y son una de todas las partes que conforma la organización. Por otro lado, están los generalistas polivalentes, quienes son holísticos, tienen un conocimiento general y amplio de cada una de las partes de la empresa y se encargan de ella como un todo de forma estratégica, estos son los Directores de Comunicación. El DirCom debe ser generalista porque es necesario que toda empresa tenga una persona especializada, que dirija cada una de las comunicaciones y acciones. El hecho de que toda empresa esté fragmentada debido a la especialización de las partes, hace que la empresa tenga una división y se genere una ruptura dentro de las relaciones internas. Es por esto, que toda empresa necesita de manera imprescindible un estratega en comunicación quien los sepa integrar y mejore la comunicación para crear unidad.

Se necesita un generalista polivalente, que tenga múltiples usos, valores y aplicaciones y pueda accionar como un todo con conocimiento de cada una de las partes, es decir, de manera interdependiente. El estratega de comunicación debe planificar estrategias de comunicación entre los objetivos y valores generales de la empresa junto con los objetivos económicos. Es un político quien maneja las relaciones de la empresa siendo un portavoz. Es un planificador de campañas, programas o acciones. Es un defensor de los valores de la empresa, de su reconocimiento social, del conocimiento de los trabajadores de la empresa,

de la tecnología que poseen, entre otros aspectos intangibles. Es un animador y abogado de los diferentes públicos de la empresa, debido a que se debe a ellos, se dirige a ellos y trabaja por sus expectativas y demandas sociales. Por último, pero no menos importante, es un ingeniero ya que trabaja por la construcción de la imagen de la empresa tanto dentro como fuera de ella.

La posición del director de comunicación dentro del organigrama de la empresa se encuentra en el punto central en un triángulo entre presidencia, mercadotecnia y recursos humanos. Está ubicado entre estos tres sectores ya que el director es quien trabaja con estos tres sectores como estratega y mediador para trabajar en la comunicación, en la creación de mensajes y objetivos. El comunicador es quien se encarga de la comunicación y asesor de proyectos entre presidencia y recursos humanos, presidencia y mercadotecnia y recursos humanos con mercadotecnia. Debe ocupar un lugar dentro del consejo de administración y no se lo debe tomar como un asesor personal sino como parte de un asesor de proyectos administrativos quien es el que personifica la imagen de la empresa. Es importante señalar que aunque el DirCom tiene gran movilización dentro de la empresa, en sus departamentos y fuera de ella, no es un ser privilegiado, es quien se encarga de las acciones tanto dentro como fuera de ella y su trabajo es arduo. Cualquier relación con los medios de comunicación, con los líderes de opinión y las administraciones, debe ser dirigida por el DirCom al ser este su portavoz, haciendo necesaria la movilidad y libertad de acción.

Un punto importante a tomar en cuenta dentro de las funciones del DirCom, es que cualquier tipo de comunicación que se haga dentro de la empresa tanto como interna o externa, se lo debe hacer bajo los criterios de comunicación periodística. Dentro del departamento de comunicación es necesario tener un Gabinete de Prensa y un servicio de Identidad Corporativa quienes trabajen en conjunto con las noticias comunicacionales y mensajes, por diferentes canales y con diferentes medios. El no comunicar o comunicar mal hace que otros sean quienes hablen por ti y generen sus propios puntos de vista de incontrolable.

## **Identidad corporativa**

La identidad corporativa junto con la imagen y la reputación son tres ejes fundamentales y relacionados que interactúan entre sí, dándole a la organización un valor intangible. De estos tres valores intangibles depende la aceptación de la organización y por ende, su nivel de ingresos económicos. Toda empresa tiene una identidad cultural y una identidad visual, las cuales están conectadas y se influyen directamente, debido a esto, deben ser sistematizadas. Los elementos visuales deben manifestar la cultura y la personalidad de la empresa.

La identidad corporativa es un conjunto de características y signos tanto visuales como culturales que hacen de la empresa un ente único y diferenciado de las demás. La identidad visual, es todo aquello que está relacionado con la compañía y sus públicos pueden identificarlos visualmente, es decir, son un conjunto de imágenes que llevan concordancia entre ellas. (Cusot, 2015)

La identidad cultural, es la cultura de la empresa, su forma de ser y su esencia. La cultura corporativa incluye: historia, misión, visión, propósitos u objetivos, valores, normas, comportamientos, filosofía, estrategias, estructura de la empresa, herramientas comunicacionales, mapa de públicos, manual de identidad visual. Benito Castro en su texto *El Auge de la Comunicación Corporativa*, establece, “cada conjunto de personas cuenta con una serie de ideas que, al principio sirven de motor y, a largo plazo, son la base para definir la forma de operar, de trabajar, y los fines que se aspiran a conseguir” (Castro, 2007), esto forma parte de su cultura y su forma de ser. La cultura le da una personalidad a la organización. A continuación se definen los elementos de la cultura corporativa:

- Historia: los antecedentes en cuanto a la formación de la empresa y los eventos que la construyen a lo largo del tiempo.
- Misión: es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual fue creada.
- Visión: a dónde quiere llegar la empresa, sus metas u objetivo a futuro, algo que quiere alcanzar.
- Propósitos/objetivos: conjunto de metas de la empresa establecidas a corto y largo plazo.
- Valores: son los principios humanos por los cuales la empresa se rige, forman parte de las actitudes de sus colaboradores.

- Normas: un conjunto de reglas establecidas para asegurar el buen funcionamiento y comportamiento de sus integrantes.
- Comportamientos: las acciones y actitudes aceptadas por los miembros del grupo, no son reglas establecidas, sin embargo forman parte de los rituales de la empresa y sus tradiciones.
- Filosofía: La intención de la organización plasmando los valores corporativos, su esencia y forma de ver su trabajo.
- Estrategias: el conjunto de acciones para lograr un objetivo en común.
- Estructura organizacional: la manera en que se dividen las diferentes áreas, niveles o departamentos dentro de la empresa y la forma en que fluye la comunicación.
- Herramientas comunicacionales: medios/tácticas/canales comunicacionales los cuales plasman las estrategias comunicacionales de la empresa.
- Mapas de públicos: división, clasificación y características de todos los grupos de personas que interactúan de manera directa e indirecta con la empresa.
- Manual de identidad visual/manual de marca: referencia sobre las normas gráficas para la utilización de los signos básicos de la identidad de una empresa.

(Cusot, 2015)

La identidad visual corporativa incluye el manual de marca, sin embargo, va más allá de eso. La identidad visual como su nombre lo indica, son todos los signos o elementos por los cuales se identifica a una marca (organización). Tiene un abarcamiento amplio desde el diseño industrial, la arquitectura de los espacios o ambientes donde está presente la marca, hasta el diseño gráfico. Algunos elementos visuales son: logotipo, folletos, tarjetas de presentación, estilo de tipografía, vallas, *merchandising*, diseño de productos, letreros, vestimenta de los trabajadores o cualquier tipo de publicidad donde la marca se encuentre. Todo símbolo que se pueda ver de una marca comunica y todo ayuda a crear una coherencia organizacional. El manual de marca expone cómo se debe manifestar la marca en cualquiera de sus elementos visuales y sus



trabajadores deben seguirlo al pie de la letra ya que de ellos también depende la coherencia y la imagen de la compañía. (Castro, 2007)

## **Imagen y reputación corporativa**

La imagen y la reputación van de la mano, todas las empresas tienen una imagen y una reputación, es imposible prescindir de una de las dos. Regularmente, la imagen influye en la reputación de las personas o de las empresas. Por esto, es necesario generar una imagen que vaya acorde al accionar de la empresa, al mensaje que se quiera dar al público. Es importante establecer que no en todas las ocasiones la reputación se ve afectada por la imagen pero una imagen sí se puede ver afectada por la reputación. La imagen de acuerdo a Michael Ritter, “es el filtro social del ‘pasa’ o ‘no pasa’” (2004.), esto quiere decir que todo tiene una buena o una mala imagen. La imagen se establece desde personas hasta empresas y productos o marcas. Por otro lado, la reputación es la repetición de imágenes a lo largo de la existencia de una empresa, es “una suma de instantáneas” (Ritter, 2005)

Una empresa debe trabajar en su imagen para establecer una buena reputación, sin embargo, la reputación no se establece tan sólo con la imagen, sino también con una suma de actitudes y valores que se crean a lo largo del tiempo. Estamos en una época donde el mercado tiene más competencia y es más exigente a la hora de crear valores agregados. Por esto, tener una posición privilegiada lleva a las empresas a crear acciones y atributos que los posicionen en el mercado como únicos y puedan llegar a su público objetivo y posicionándose con nuevos targets.

La reputación corporativa es parte de lo que se considera como el *management* moderno, donde las empresas buscan valores intangibles que las ayuden con su desarrollo empresarial. Las organizaciones buscan obtener beneficios económicos mediante el buen accionar de sus empresas en puntos como sostenibilidad, responsabilidad social y medioambiental y sobre todo en la forma en que se acciona internamente, dándole una visión armónica a la empresa con su entorno. Es necesario entender que la imagen es todo aquello que se puede comunicar por medio de lo visual. La reputación es la repetición

de muchas imágenes que se establecen a lo largo del tiempo, de acuerdo a la historia de la organización. El cambio de siglo ha establecido una diferente lógica en cuanto a las empresas, donde “el rendimiento total para el accionista y la competitividad de su oferta comercial, y sus lógicas marginales, aquellas que conciernen al resto de los *stakeholders* de la empresa y en especial a sus empleados y a la comunidad en la que ésta se desenvuelve” (Villafañe, 2003).

El *corporate* es “la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización” (Villafañe, 2003). Es necesario tomar en cuenta que todo comunica, debido a esto se fortalece o debilita la imagen de la empresa, por eso es necesario que cada aspecto del accionar de las empresas sea analizado y actualizado constantemente. El *corporate* significa todos los factores que influyen en la construcción o desarrollo de una imagen de una empresa. La meta del *corporate* es crear armonía entre las diferentes comunicaciones de una organización ya que esto da como resultado imagen positiva y ayuda a construir una buena reputación. El *corporate* ahora busca ser más estratégico y menos basado en elementos cuantitativos. Es el resultado de un comportamiento el cual relaciona y armoniza los activos duros y blandos de la empresa. La reputación es el fruto de estabilidad económica así como un comportamiento que es responsable de manera social.

La imagen tiene una gran conexión con lo externo, esto es lo superficial y lo emocional, lo visual que hace apelar a las emociones de los públicos. La imagen debe ser cuidada por las empresas en cuanto a todo lo que es visual para la empresa, desde su logotipo, el diseño de los productos, sus medios de transporte, hasta la arquitectura de sus oficinas o lugares de trabajo. Es necesario recordar que la imagen es la primera impresión que da a los públicos, desde la primera vez que visualizan, ya tienen una percepción de sí, sin conocer su forma de ser o carácter e incluso sin saber su historia. La imagen genera juicios de valor, esto quiere decir del nivel de aceptación que tiene una empresa y sus productos o servicios para sus diferentes tipos de públicos. Es necesario que la imagen este en actualización constante y sea vigilada para no generar rechazo. La imagen debe ir acorde con la esencia de la empresa, debe expresar sus ideales como por ejemplo confianza, solidez, respeto, modernismo, entre otros.

La reputación es un conjunto de percepciones que se establecen en el accionar de la empresa. La reputación está establecida acorde a la actitud y conducta, donde refleja los valores, los principios y la filosofía. La reputación de las empresas debe enfocarse en aspectos de fondo y en la causa final, esto no significa campañas marketineras increíbles, sino accionares que se preocupen por cumplir sus objetivos, tomando en cuenta a su público interno como externo. Justo Villafañe expone lo siguiente,

*A diferencia de otros conceptos que ha generado el management en las últimas décadas y que tuvieron un escaso desarrollo teórico y profesional, más allá del glamour inicial que los popularizó, la reputación corporativa constituye una síntesis de los factores de éxito de una compañía, de los duros como los resultados económico financieros o la calidad de la oferta comercial y también de los blandos como la responsabilidad social corporativa o la calidad laboral. La imagen corporativa cuando se alarga en el tiempo se convierte en reputación corporativa. (2003)*

En muchas ocasiones ha ocurrido casos donde una empresa tiene una gran imagen, donde su logo, su arquitectura y sus productos son impecables, pero su reputación es cuestionada. El hecho de tener buena imagen pero una reputación no tan aceptada, altera a los diferentes tipos de públicos y como resultado, existe menor aceptación por ende una disminución en las ganancias económicas de la organización. La imagen puede ser impecable pero lo que realmente importa es su fondo, ya que una empresa puede tener buena imagen pero si tiene mala reputación no será socialmente aceptada.

Una imagen es construida mediante recursos económicos, a mayor inversión más facilidad tener una mejor imagen. En la mayoría de ocasiones, la imagen la construyen el departamento de marketing, publicidad, *branding* y diseño. Si las cualidades específicas de un producto o servicio apelan las emociones del público consumidor entonces habrá aceptación. Pero la reputación no se la puede comprar, no hay dinero que alcance para ser aceptado si las actitudes de la empresa no son acertadas. La reputación se la construye con “conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter, 2005). La imagen es momentánea y transitoria mientras que la reputación es estable y duradera. Si la reputación está establecida correctamente, será mucho más

constante. Si la percepción de una empresa ha sido la misma por largos periodos de tiempo y ratificada constantemente, entonces no va a ser cambiada por un hecho circunstancial. Si la reputación está bien construida desde un principio y ratificada varias veces, su estabilidad es más fuerte pero esto no significa que puede cambiar de un día para el otro. La reputación puede ser cambiada a negativa por un hecho sumamente grave, algo escandaloso y un motivo de crisis mal manejado, es por esto que debe estar en cuidado y revisión constante.

La reputación es un trabajo de todos los colaboradores de la empresa, es algo colectivo ya que se ve completamente relacionado con la cultura organizacional y el actuar de los trabajadores. Las creencias, los valores y la conducta colectiva son los ejes que a lo largo del tiempo crean una percepción ya sea por el público interno o el externo. Es importante tomar en cuenta que la reputación no debe ser dirigida sólo al público externo sino al interno también, ya que este le da estabilidad a la empresa y varias veces ha ocurrido que al establecer inadecuadamente la reputación dentro de la empresa ha creado rumores por los mismos colaboradores, externamente. La reputación es una inversión ya que al ser un activo intangible y difícil de medirlo, crear una buena aceptación en el público y como resultado se presenta una mayor compra de productos o servicios. Los Gerentes Generales de las empresas deben cumplir con las relaciones de inversionistas, las relaciones públicas, el marketing, recursos humanos y la investigación para lograr un mejor desarrollo de prestigio.

Los clientes, los empleados y la reputación que tenga el Gerente General de manera social, son los tres factores más importantes para determinar la reputación de una empresa. Después de estos tres, está la opinión de los medios de comunicación, los accionistas y las redes sociales de internet. La reputación se la cimienta con la comunicación en sus diferentes maneras. Después de la comunicación está la innovación y los valores humanos que posee la organización. Los principales riesgos que tiene la reputación se ven influenciados por críticas de los medios de comunicación, la seguridad y la calidad que tienen los productos o servicios. Los medios de comunicación están al día de todo lo que ocurre a su alrededor, la proximidad y la primicia son dos elementos de suma importancia para los medios. Los medios de comunicación siempre van a estar presentes debido a que el público demanda estar actualizado y saber lo ocurre. Los medios de comunicación siempre tratarán de

encontrar la verdad es por esto que las empresas deben proporcionar la información adecuada a los medios para evitar rumores. Además, las empresas deben actuar siempre con honestidad y coherencia entre lo que hacen y dicen. Si una empresa está en crisis, por corrupción o por tragedias humanas, por ejemplo, se expone directamente al dramatismo y es aquí donde se ve el real nivel de reputación que tiene la entidad.

Las empresas deben cumplir con los derechos y obligaciones que tiene un ciudadano común, esto quiere decir que también deben ser socialmente responsables. Si una organización tiene más relevancia en la sociedad, debe crear mayor responsabilidad social y ayuda a la comunidad y el ambiente donde se desarrolla. Ritter establece que la organización debe demostrar mediante sus acciones “su compromiso con los valores de la sociedad y su contribución social con el medio ambiente, los objetivos macroeconómicos del país donde en el cual reside y preservar a la sociedad de los impactos negativos producto de las operaciones de la compañía, de sus productos o de sus servicios, demostrando que puede ganar más dinero haciendo lo correcto” (Ritter, 2005). Si es necesario la empresa debe cambiar sus planes estratégicos de negocios para cumplir con lo expuesto anteriormente.

La imagen y la reputación son ejes esenciales de las empresas que le dan un activo intangible, están relacionadas entre sí y deben ser tomadas en cuenta cuidadosamente dentro de las mismas. Si una empresa no maneja bien su imagen o reputación, la empresa puede estar en un gran riesgo de aceptación de sus públicos y las ventas decrecen.

## **Manejo de crisis**

Toda organización se enfrenta a diferentes tipos de crisis y en diferentes grados puede causar una amenaza o puede ser una oportunidad de cambio positivo dentro de las mismas. Por ello, es importante entender que crisis no siempre se dramatiza como un problema sino por una situación cambiante repentina. José Luis Piñuel en su texto *La Comunicación Corporativa de la Gestión de Crisis*, establece que significa,

*un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento inesperado o extraordinario frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.* (Piñuel, s.f.)

Estos son conflictos que tienden a alterar el equilibrio de una empresa y comprometer su nivel de aceptación ante sus públicos internos y externos. Puede llegar a ser un cambio abrupto grave pero normal dentro de toda organización ya que forma parte de todo grupo social y al funcionamiento cotidiano que estos grupos implican. Toda “crisis” depende de cómo lo perciba la sociedad y de cómo reaccione la organización ante estos cambios.

Todo tipo de crisis tiene un grado diferente de significancia para la organización, existen crisis pequeñas que pueden ser manejadas inmediatamente y tienen un nivel muy bajo de efecto en la imagen de la misma o pueden existir crisis que cambien totalmente su rumbo e incluso la hagan desaparecer. “Un «acontecimiento» es cualquier variación de un entorno si ésta es imprevista o extraordinaria para quien, al desarrollar su actividad dentro de ese entorno, trata de mantener su constancia dentro de límites definidos para la consecución de sus propios objetivos” (Piñuel, s.f.). Toda crisis es un fenómeno difícil de manejar por su influencia de la sociedad, sin embargo, toda crisis puede ser parecida en efectos o en la forma que puede ser manejada.

Toda crisis causará sorpresa dentro de la organización, sólo si es una crisis que puede ser anticipada y se hayan puesto medidas previas para resolverla, será un conflicto menor y controlado. Piñuel año define que,

*Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar. Ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis, es ante todo ganar tiempo. Hay que reaccionar rápidamente, ya que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real, y los rumores no corren, vuelan.*

Es por esto que las organizaciones deben tener planes definidos de comunicación para manejar las crisis. El contar con un plan de comunicación para crisis significa poder actuar rápidamente y de forma efectiva, haciendo que el impacto del problema se reduzca con sus diferentes *stakeholders* y manejando

responsablemente su aceptación. La comunicación es la encargada, junto a gerencia, de manejar todos los procesos dentro del manual de crisis (plan estratégico) y manejar las relaciones con cada uno de sus aliados objetivos, tanto internos como externos.

De acuerdo a Piñuel existen tres tipos de crisis, si bien no se las puede puntualizar, caracterizar y clasificar específicamente, pueden ser relacionados en diferentes grupos de acuerdo a su desarrollo o su estado natural de suceder. Los tres tipos de crisis son en el entorno de relaciones sociales, en el entorno de relaciones con el entorno humano y en el entorno de las relaciones de comunicación. La crisis causada en el entorno de las relaciones especiales internas puede ser como ejemplo un reajuste salarial o un cambio del personal mientras que en las relaciones externas puede ser una huelga, un cambio político, entre otras opciones. En cuanto a eventos de crisis con relaciones internas con el entorno humano puede ser un error de producción, un accidente dentro de la empresa y en cuanto al entorno humano externo puede ser como ejemplo una catástrofe o un atentado. En la tipología de las relaciones internas de comunicación puede ser un rumor o un problema entre departamentos, mientras que una crisis de comunicación externa puede ser unas declaraciones problemáticas por parte de un sector o de un medio de comunicación (Piñuel, s.f.).

Varias crisis no pasan a las fases crónicas ya que son resueltas antes, pero por otro lado, existen conflictos que van creciendo con el tiempo ya que no fueron manejadas de una manera adecuada y fueron resueltas de manera temporal. Es decir, “taparon el sol con un dedo”, no llegaron a resolverse de manera completa y tampoco fueron evaluadas a lo largo del tiempo. Todo plan de comunicación debe tener siempre un seguimiento y una retroalimentación del estado del problema,

*Este documento tiene por objetivo precisar, con relación al repertorio de riesgos del «fichero de crisis», los ejes de la estrategia de mediaciones a ser consideradas, cuando hayan de ponerse en marcha medios de comunicación (que en la matriz del «fichero», anteriormente esbozado, figuran en las fichas correspondientes de la última columna) y definir, bajo la forma de un plan de actuaciones, las reacciones comunicativas a poner en práctica en la aplicación de medidas de urgencia, en el apoyo al comité*

*de crisis y al grupo de asesoría técnica, y en la puesta en marcha de dispositivos de comunicación interna y externa, tanto frente a interlocutores sociales, como frente a los Medios. (Piñuel, s.f.)*

Además como parte de este plan, se debe establecer un comité de manejo de crisis con las personas que formarán parte de la toma de decisiones y podrían ser voceros de la compañía para comunicar diferentes puntos.

Los planes preventivos son una anticipación a la misma bajo procedimientos de comunicación estratégicos que podrían servir de supuestas situaciones. Después de plantear el comité de crisis se plantea el tipo de crisis y sus riesgos, estos son riesgos objetivos (técnicos) y de opinión. Todo plan preventivo después de identificar la situación debe plantear qué comunicar, el tono de sus mensajes (la manera de decirlos) y por qué medio (canales) se debe comunicar para tener el mayor porcentaje de recepción y entendimiento. Además de esto, se debe analizar cómo podría afectar el mensaje con cada público objetivo para de acuerdo a ello, plantear acciones con cada uno. Se debe elaborar un “fichero de crisis” para llenar el tipo de información que se debe difundir en momentos de urgencia. Se pueden plantear mensajes previamente establecidos para cada situación. Como todo plan, este debe tener un presupuesto y un cronograma de las herramientas a utilizarse y las acciones a tomar en un tiempo determinado. Así mismo, debe contar una última fase la cual implica el seguimiento de la crisis, donde se procura seguir manejándola y controlándola para que no regrese o se aumente. En esta fase se pueden seguir mandando mensajes a la sociedad que sean positivos para la empresa y controlen su imagen. Además se debe evaluar el impacto que tuvo la situación en la imagen y reputación para poder tomar medidas reversibles.

## **Comunicación Interna**

Vivimos en una nueva sociedad de comunicación, donde las empresas se enfocan más allá de los productos y servicios, sino que su empresa recae en la importancia de la información y envío de mensajes. En la actualidad, una empresa que no realiza comunicación, que no sabe cómo crear y enviar mensajes y que no controla su información, es una organización que se siente



en el aire. El mundo se encuentra en una etapa de globalización acelerada, de nuevas tendencias e inventos tecnológicos, esto hace que las empresas se vean obligadas a competir en procesos más acelerados y cambiantes además de que deben adaptarse a las nuevas formas de comunicar para posicionarse en el mercado. De acuerdo a Jesús García Jiménez (1998) en su libro *La Comunicación Interna*, “el motor de la economía ya no es la industria. La fuerza reside ahora en las telecomunicaciones y en la información” (Jiménez, 1998). El ser humano es más consciente de la información que recibe ya que las comunicaciones no siguen siendo unilaterales, son globales y dogmáticas, impulsando un nivel mayor de creatividad.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la comunicación organizacional se divide en dos secciones, la interna y externa. Las dos tienen su mismo nivel de la importancia, sin embargo, se puede decir que en la comunicación interna se encuentra todo aquello que se debe comunicar externamente. La comunicación interna, es cada vez más importante dentro de las organizaciones por el concepto nuevo que se tiene de empresa, el nuevo manejo del término cultura, por un mercado más amplio y consciente y por el nuevo uso de las tecnologías productivas. La comunicación maneja todo aquello que conecta e informa al individuo, las empresas ya no se manejan sólo por la economía sino por el valor humano, por el aspecto cultural, social, ambiental y simbólico. Justamente, es todo esto lo que se maneja dentro de la organización para poder manifestarlo fuera de ella.

Debemos entender que la comunicación interna de una organización se la debe comparar como el funcionamiento de un individuo, como su sistema humano. Como todo ser humano, debe tener un sistema donde cada una de sus partes se especialice de manera adecuada en las funciones por las cuales fueron creadas, sin embargo, deben interrelacionarse entre sí y conectarse entre ellas para que todo el sistema humano del cuerpo funcione. Las empresas no pueden cumplir sus objetivos, si su comunicación su información, sus redes y sistema es informal. “La comunicaciones es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y por lo tanto, para la

supervivencia del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrá enfermedades que llevarán finalmente a la muerte” (Andrade, 2005).

La comunicación interna se encarga de manejar al trabajador, a los colaboradores de una organización, donde cada uno de ellos tiene su propia forma de ser, sus perspectivas, personalidades y formaciones. Estos individuos se esfuerzan por entenderse y conectarse. Aunque cada trabajador sea único, tienen una característica fuerte en común, forman parte de una organización social, de un grupo y una identidad. Debido a esto, la comunicación interna tiene dos objetivos principales los cuales son informar y motivar a sus colaboradores. Sara Díez (2006), en su libro sobre Técnicas de Comunicación: La comunicación en la empresa, resalta el hecho que, “las grandes empresas han sido quizás las primeras en darse cuenta de que si los empleados no conocen o no entienden los objetivos corporativos, ni los sienten como propios, se está desperdiciando un potencial enorme para obtener un mejor resultado empresarial, lograr un mejor clima laboral y retener los mejores profesionales”.

El trabajo de comunicación dentro de la empresa es brindar constante innovación en los procesos, busca tener originalidad a la hora de informar. De igual forma, enfatiza el hecho de brindar oportunidades y diferentes sistemas de aprendizaje a su capital humano. El DirCom y el departamento de comunicación están conscientes que si sus colaboradores internos están felices, bien informados y en constante aprendizaje, es la herramienta más poderosa.

De esta manera, los objetivos específicos de la comunicación interna van relacionados con el motivar e informar. Dentro de estas dos grandes metas están otras más pequeñas. Toda organización que realiza comunicación dentro de ella, busca dar claridad a su proyecto y requiere difundir los planes y las acciones que se realizarán para cumplirlo. Además, se busca establecer en qué punto se encuentra la empresa dentro del cumplimiento de sus objetivos, dentro del mercado y enfocar a su personal hacia dónde se debe llegar. La comunicación interna busca fomentar el trabajo en equipo donde puedan perseguir sus objetivos personales, grupales y su identidad. Así mismo, trabaja en la especialización de cada una de las actividades de los departamentos y trabajadores pero conectándolas entre ellas. Otro de sus objetivos importantes es enfatizar, restablecer o reforzar la manera de actuar y hacer las cosas, adaptándose siempre a los cambios que deben enfrentar. Se debe crear énfasis

en los aspectos que la empresa resalta con mayor importancia. A su vez, busca anticipar soluciones inmediatas ante momentos de crisis y un manejo adecuado de imagen.

Para que la comunicación sea eficaz dentro de la organización se debe:

- 1) Crear normas claras y procedimientos adecuados dentro de la empresa y de las actividades que se lleven a cabo.
- 2) Eliminar la sobreinformación o la saturación de herramientas/canales por los cuales se envíe la información. Se debe aprender a utilizar los mensajes.
- 3) Asegurar una comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, haciéndola lo más formal posible.
- 4) Prestar mucha atención a la información y los mensajes que se generan entre subordinados.
- 5) Asegurar que la comunicación sea bidireccional, es decir, asegurar una retroalimentación de la misma o un *feedback* adecuado.
- 6) Asegurar que los gerentes o jefes de área se integren en sus grupos de trabajo y en la empresa en general, siendo participativos para así conocer las distintas falencias o necesidades existentes.
- 7) Se debe asegurar una integración y que tengan uniformidad los canales, herramientas y mensajes que se utilizan.
- 8) Tener una comunicación clara, completa, honesta, transparente y dinámica.
- 9) Fomentar la confianza, el emprendimiento y la pasión por el grupo y el trabajo que realizan.

(Díez, 2006)

## **Clima laboral**

Para que los dos objetivos principales de la comunicación interna se cumplan, el de motivar e informar, es necesario establecer un clima laboral adecuado. El clima laboral se define como la calidad del ambiente de la empresa para el desarrollo adecuado de los trabajadores y el nivel de satisfacción de los

trabajadores. Sólo cuando un trabajador se siente a gusto, se siente cómodo e identificado con la empresa, se puede motivarlo y la información recorre por toda la empresa adecuadamente, cumpliendo sus objetivos. Es importante resaltar que el clima laboral y la motivación van de la mano, es necesario tener un buen clima laboral para motivar y es necesario motivar para lograr un nivel mayor de satisfacción dentro de la empresa. La satisfacción del empleado puede medir que tan valorado se siente el personal, y por ende, recae en los resultados de productividad. La comunicación busca mejorar los procesos y la unión al tomar decisiones relevantes para el trabajo de cada individuo y de la organización en general.

El clima laboral puede ayudar a determinar qué tan bien se desempeñan los trabajadores dentro de la empresa y por ende, se puede determinar qué tan bien se encuentra la comunicación entre áreas y entre individuos. Si existe un buen clima laboral, los canales por los cuales fluye la información tienden a ser más útiles, concretos y formales. Si el ambiente de la empresa no es adecuado, tienden a existir canales informales, tales como el rumor. Es imposible controlar todos los canales de comunicación dentro de una empresa, siempre se dará una comunicación informal, sin embargo, si existe un buen control y un buen ambiente laboral, estos pueden ser menores. El reducir y controlar los canales informales de comunicación, ayuda a tener mayor claridad y transparencia dentro de la organización, eliminando información que puede ser errónea, que puede empeorar el clima laboral y por ende empeorar la motivación y el desarrollo de sus empleados. (Díez, 2006)

### **Influencia de la comunicación interna en el exterior**

Todo aquello que se comunica dentro, se ve reflejado fuera. Existen empresas que buscan dar una buena imagen para tener mayor aceptación en el mercado, pero no se debe olvidar que la imagen no sólo se la maneja puertas para fuera sino que se la crea y cultiva puertas para dentro. El empleado, trabajador o colaborador, como se lo quiera llamar, es el mejor activo de imagen.

Una empresa puede tener un alto nivel de ventas o participación dentro del mercado donde opera, pero nunca se le debe olvidar que si un empleado no

tiene un buen nivel de satisfacción, su comunicación no es adecuada internamente y no es tratado bien, este en algún punto será el vocero externo y no tendrá una buena imagen. Al ser el vocero externo, la sociedad donde se desempeña la organización, entenderá que es una imagen superficial, no es una personalidad sólida ni contiene un sentido de pertenencia único, haciendo que su valor en el exterior caiga crucialmente. Adicionalmente, si el personal no está a gusto o sabe que los procesos dentro de la empresa no son coherentes, este será el vocero oficial de la compañía, haciendo que potenciales colaboradores pierdan el interés en trabajar con ella.

Se debe crear énfasis en que la comunicación interna tiene un rol de suma importancia en el nivel de competitividad. Si se trabaja de manera efectiva en ella, los empleados se verán involucrados con la organización y todas sus acciones guardarán coherencia, mejorando el posicionamiento de la marca. La comunicación interna debe seguir un plan de comunicación previamente establecido, donde se plantean objetivos, estrategias, tácticas e instrumentos de cómo medirlos a futuro, para asegurar un funcionamiento apropiado. Este es un plan estratégico de comunicación el cual incluye un sistema de auditoría, análisis y evaluación.

### **Plan Estratégico de Comunicación: Desarrollo de auditoría**

Como todo proceso y toda actividad dentro de una organización, la comunicación debe ser planeada, objetiva y medible. El Plan Estratégico de Comunicación es un documento donde se exponen los diferentes puntos a trabajar o proyectos. Generalmente, es un plan que se lo hace de manera anual. Este puede depender del presupuesto de las empresas, pero también se lo puede hacer semestral, mensual, o incluso, por proyecto para que sea más específico. El Plan Estratégico de Comunicación o de Desarrollo Comunicacional plantea sus objetivos, sus estrategias como soluciones comunicacionales y sus métodos de evaluación, retroalimentación o seguimiento del mismo. Todo plan comunicacional requiere de una auditoría para conocer el estado actual de la comunicación dentro de la empresa y lograr entenderla además de plantear diferentes soluciones comunicacionales.

La auditoría de comunicación es, sin duda, el paso más importante dentro del plan estratégico. Consiste en conocer el estado de la comunicación dentro de la empresa para poder evaluarlo. La auditoría primero plantea la identidad de la empresa y los objetivos que persigue la empresa. Luego, se pasa a conocer las herramientas y canales de información que se utilizan para llegar acorde a cada público y sub-público. Al conocer estos puntos, se puede analizar el tipo de información enviada en cada una de ellas y su concepto tanto técnico como comunicacional. Luego, se procede a conocer el universo que será estudiado. Si la auditoría se lleva a cabo en una empresa sumamente grande, se puede determinar una muestra representativa acorde al número de personas en total y por área, con porcentajes directos.

Una vez que se determina el universo a ser estudiado, se puede plantear la metodología, la cual puede ser cuantitativa o cualitativa. La metodología cualitativa tiende a basarse en entrevistas, *focus groups*, entre otros. La metodología cuantitativa, suele centrarse en encuestas o pueden ser exámenes cortos. La determinación del universo suele enfocarse mayormente para encuestas.

En el sistema de auditoría, debe contar el objetivo general y sus objetivos específicos. Los objetivos específicos determinan los tópicos o los puntos a ser tratados (evaluados) dentro del proceso. Por ejemplo, si se requiere estudiar el nivel de conocimiento e identificación con la cultura corporativa, uno de sus objetivos específicos se debe centrar en ello. Las entrevistas o encuestas deben incluir los tópicos que los permitan profundizar y conocer sobre esos temas. Como ejemplo, se puede crear una investigación a nivel de identidad, a nivel de clima laboral, a nivel de flujo de información, entre otras, donde cada tópico debe incluir preguntas que permitan al comunicado profundizar, conocer y entender más sobre estos aspectos.

Una vez que se ha hecho la investigación, se debe plasmar los resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Generalmente, los datos cuantitativos se los presenta en gráficos que permitan mostrar datos exactos. Los gráficos, además, son un respaldo numérico que demuestra con porcentajes los resultados. Para finalizar la auditoría se deben seleccionar los problemas y aspiraciones más importantes, y precisos que se encontraron y señalar recomendaciones.

Siguiendo el proceso de planificación, cuando se tiene ya la auditoría, se plantean soluciones estratégicas que pueden implementarse inmediatamente o a futuro, pero siempre asegurando su durabilidad. Estas soluciones pueden formar parte de un solo proyecto comunicacional o de varios proyectos por separado. Es importante que las soluciones estratégicas se planteen de forma medible, en un tiempo y en una cantidad determinada.

Todo plan estratégico de comunicación debe exponer cómo se evaluarán las estrategias una vez implementadas. Se debe realizar un seguimiento del proceso e identificar los puntos fuertes y débiles del mismo. Conjuntamente, este plan permite analizar los puntos fuertes dentro de la empresa para reforzarlos. Al ser la etapa de evaluación, es necesario dar un *feedback*. Es significativo resaltar que para que un plan sea eficaz se debe repetirlo de manera periódica.

## **Público Objetivo**

Se ha establecido anteriormente que el público interno es con el cual se realiza comunicación corporativa interna que principalmente son los trabajadores que trabajan dentro o para la empresa. Sin embargo, no es dirigida únicamente hacia ellos. Del mismo modo, es dirigida hacia los proveedores y familiares de colaboradores internos, que muchas veces pueden ser vistos como público interno o público externo, esto depende de la empresa y de los vínculos que generen. Por lo cual, también se debe hacer comunicación con ellos y preocuparse de su bienestar. Se debe generar vínculos, para que se sientan identificados con la organización y se sientan motivados. Esto puede ayudar a retener talento humano positivo para la empresa.

Al ser el público interno parte del ADN de la organización, este debe estar al tanto de cualquier normativa y cambio que se realice dentro de este grupo social. Pero del mismo modo, todo colaborador debe tener el espacio y el voto de reclamar, recomendar o dar a conocer cualquier información y sentimiento que tenga con respecto a la organización. Debe contar con el alcance apropiado de cualquier herramienta o canal que le permita comunicarse con sus pares, sus jefes o sus subordinados.

## Herramientas y canales de comunicación interna

Como ya se conoce, cualquier tipo de comunicación necesita de un medio o de un canal que permita al receptor o comunicador enviar un mensaje. Cualquier medio por el cual se comunica es determinado como canal o herramienta comunicacional. Dentro de toda organización, estos medios permiten a sus colaboradores crear mensajes, conectarse y entender las diferentes situaciones en que se encuentra la empresa.

Gracias a la globalización y el internet, las herramientas comunicacionales crecen de manera más rápida y la tecnología es una característica ineludible. Los procesos cambiantes de este nuevo siglo han hecho de la comunicación un proceso más vertiginoso y sobre todo, lo han obligado a ser más transparente. Este es un proceso que se ve obligado a ser directo y preciso, donde los canales comunicacionales permiten agilizar los procesos. Una empresa moderna es aquella que está al tanto de las nuevas tecnologías y utiliza medios renovados para conectarse con sus diferentes públicos objetivos. Cada vez son mayores el número de herramientas comunicacionales que se tiene a la mano, sin embargo, se debe tomar en cuenta que no es el número de herramientas comunicacionales que una empresa tiene, sino la calidad de su uso, del proceso y de la información que se envía. Para asegurar que no haya una saturación de información y que su público interno sepa manejar las herramientas, se debe recomendar no excederse en la creación de canales y enfatizarse en pocas que cumplan su función.

Una herramienta, canal o un medio de comunicación responde a las tácticas/estrategias del plan comunicacional creado previamente. Se puede poner como ejemplo a las carteleras físicas, carteleras digitales, revistas corporativas, *mailing*, manuales, afiches, redes sociales, la intranet, los boletines periódicos, entre otras. Aun así, la comunicación humana y de contacto físico puede ser considerada de mayor importancia. En este aspecto pueden estar las reuniones, las salidas de campo, las actividades grupales, entre otros. El contacto humano hace de la comunicación un vínculo más cercano y amigable.



## La comunicación y la gerencia

El departamento de comunicación o el DirCom es un aliado estratégico de la Gerencia, es decir, este debe ser su asesor y debe trabajar en conjunto con la gerencia. En el organigrama el gerente de comunicación o DirCom debe estar al mismo nivel que los demás gerentes o como un asesor directo de la gerencia general que conecta a todos los departamentos entre sí. Si el departamento de comunicación no tiene el soporte de la gerencia y su compromiso, sus técnicas no podrán pasar a ser estrategias. Es importante que, con el soporte de gerencia general y cada uno de los gerentes de los diferentes departamentos, las se logren crear estrategias medibles a largo plazo por el bienestar de la organización en general y la estabilidad de sus empleados.

Pablo González, quien publicó *La utilidad de la comunicación interna para los directivos* señala que, “no es una moda, ni un beneficio social para que los empleados dejen de quejarse de que no hay comunicación: la comunicación interna es una herramienta de manejo para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia, por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los miembros de la organización con las estrategias y actuaciones empresariales” (Molina, s.f.). Como se ha expuesto antes, al comunicación interna se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa junto con su cultura haciendo que gerencia y comunicación sea dos claves directas para el buen funcionamiento.

Es ineludible que la directiva mantenga constancia y haga un uso adecuado de las herramientas y canales creados por el departamento de comunicación para comunicarse con sus públicos, especialmente el público interno. Debe existir un esfuerzo real de la dirección general por crear coherencia entre los objetivos empresariales, los objetivos culturales y los objetivos comunicaciones para de esta manera poder prestar atención a sus empleados y resguardar su entendimiento mediante una solución de necesidades y constante motivación.

Los directivos, mediante la comunicación deben manejar herramientas para conseguir que “los empleados quieran aportar lo mejor de su profesionalidad”. La gerencia debe transformar sus sistemas y estilos para asegurar un mejor desempeño de sus trabajadores. Los directivos deben dar a conocer información sobre lo que esperan de sus colaboradores y sobre los resultados que alcanzan. Deben permitirlos movilizarse y brindarles las herramientas adecuadas para aprender a realizar su trabajo efectivamente y estar en constante renovación de tecnologías. La gerencia debe otorgarles espacios de libertad, enseñarlos a ser responsables y manejar diferentes estilos de dirección. Se debe motivar para que todo trabajador busque su autorrealización y mejorar en su campo profesional y personal. Adicionalmente, se debe reforzar al personal con procesos que los ayuden a crecer, a mejorar sus capacidades, como por ejemplo, capacitaciones, *coaching*, u otros estilos de aprendizaje. (Molina, s.f.)

## **Comunicación externa**

La comunicación externa tiene dos terrenos, la comunicación externa que es manejada desde de la organización y la que se genera fuera de ella. Comunicación externa es el proceso de enviar información y generar mensajes en ámbitos que se encuentran externos a la institución. La comunicación externa que se genera dentro de la organización, es cualquier proceso, actividad o elemento que se manifiesta dentro de la organización pero es receptado por entes externos. Por otro lado, está la comunicación que se genera externamente, es decir, la información y mensajes que se entablan entre dos o más públicos de una organización.

Los públicos externos son todos aquellos que están relacionados con la empresa pero constituyen su entorno. De manera más precisa, son grupos de interés que están relacionados, tienen algún tipo de influencia y afinidad de manera directa o indirecta. Dentro de la comunicación externa existen diferentes aspectos con los cuales se debe trabajar para crear aceptación entre empresa y entorno. A la comunicación externa se la puede denominar también como comunicación global.

## **Público externo**

La publicidad y el marketing han dejado de ser la herramienta más característica de todo aquello relacionado con los grupos de interés externos, se ha dado paso a un nivel más significativo el cual se define como comunicación integral o global. Ya no se busca tener aceptación tan solo de clientes, ni vender una marca por su determinado servicio o producto. Ahora, se busca vender una marca por su talento humano, su identidad e imagen. Las empresas no sólo manejan las relaciones con clientes sino con un sinnúmero de grupos aliados que le significan aceptación, productividad e ingresos. Esos son los públicos objetivos externos, los cuales ayudan a que la organización se desarrolle y de ellos depende su aprobación social. Como ya se expuso anteriormente, dentro de este grupo se puede incluir: clientes, clientes potenciales, proveedores, accionistas, gobierno, ambiente donde se desarrolla, medios de comunicación, otras empresas competidoras, distribuidores, intermediarios, líderes de opinión, entre otros, todo depende del tipo de asociación.

Es necesario trabajar con cada uno de ellos para cubrir su interés y necesidades y de igual manera, que ellos cubran las de la empresa. Conjuntamente, se debe trabajar con cada uno de ellos pero de manera relacionada, no se puede exponer una idea o una acción con un público externo y exponerlo de otra manera con otro ya que esto significaría un mal manejo de imagen y de identidad. Adicionalmente, se debe trabajar en conjunto y sinergia porque no podemos olvidar que todos ellos forman parte de una misma sociedad, por ende, pueden enterarse por diferentes medios de cualquier actividad de la empresa.

## **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son todo proceso comunicativo de intercambio de información, mensajes o actividades de una organización con sus diferentes públicos externos, teniendo en cuenta siempre el prestigio de la empresa y su

aprobación social. De acuerdo al Portal de Relaciones Públicas RRPP, son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándoles y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras” (Contreras, s.f.). Para realizar buenas relaciones públicas, es necesario estudiar a fondo a cada uno de los clientes, entender su personalidad, sus necesidades, gustos y preferencias, solo así se podrá llegar a tener una buena interpretación pública. Esta actividad puede incluir muchas veces, conocimientos de publicidad, marketing, recursos humanos y diseño gráfico.

Paul Capriotti en su texto, *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*, indica que las relaciones públicas tienen en mente que,

*Los individuos procuran ubicar mentalmente a las organizaciones en diversas categorías. Clasifican a las entidades –las agrupan- según aquellas características que son importantes para ellos. La interacción va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcan y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación. (1999).*

Gruing y Hunt proponen que las relaciones públicas se deben hacer acorde a tres ejes, el público interno (colaboradores), el público externo (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.), y el público del entorno general (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales) (Capriotti, 1999). En cualquiera de estos casos, se debe etiquetar a cada uno de ellos y crear un plan estratégico de comunicación para determinar el tipo de relación, qué comunicar y cómo hacerlo.

Cabe recalcar que en muchas ocasiones, se cree que las relaciones públicas son solo aquellas que se gestiona con los medios. Los medios de comunicación son una gran parte de esta actividad, sin embargo, no son los únicos a los cuales se debe priorizar. Se debe identificar que comunicar y cuando hacerlo, no se debe comunicar todo en un mismo momento ya que la sociedad se puede saturar de información y confundir. De igual manera, es trascendental mencionar que no se busca sólo la fidelidad de los clientes, sino también de la sociedad en general, como la lista de públicos externos que mencionamos

anteriormente. Si se tiene el apoyo de todos ellos en conjunto, se logra un mayor nivel de satisfacción.

## **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación son todo medio público o privado de difusión de información y envío de mensajes de masas o también conocido como *mass media*. Los medios de comunicación son considerados un público externo de las organizaciones, sin embargo, su relación debe ser íntima y manejada de una manera especial. Los medios de comunicación están en constante cambio, renovación y evolución de acuerdo a la tecnología que cambia de manera constante. Son instrumentos que la sociedad utiliza para estar constantemente informada e interconectada de manera textual sonora, visual y audiovisual. Los medios de comunicación elaboran los mensajes para que la sociedad pueda conocer los acontecimientos más recientes y relevantes en política, economía, cultura y social, los cuales pueden enviar información a nivel local o en general, a nivel mundial.

Existen dos tipos de medios por los cuales se elaboran los mensajes, estos son ATL (*Above The Line*) o BTL (*Below The Line*). Los medios ATL, son aquellos que tienen alto alcance, generalmente, es información enviada para masas de personas las cuales no están segmentadas. ATL son los medios más comunes por los cuales se llega a las personas y a un alto número de personas, estos pueden ser la televisión, la radio, el periódico, revistas, entre otros. BTL son los medios no tan tradicionales, los cuales buscan tener un alcance a un grupo segmentado y no tan grande, no es información difundida para las masas. Los medios BTL deben tener un alto nivel de creatividad y pueden recibir una retroalimentación instantánea del alcance que generan. Algunos ejemplos de medios BTL son las activaciones, *flyers*, vallas, marketing directo, puntos de venta, relaciones públicas, entre otros.

Los medios de comunicación deben ser considerados como aliados directos de las empresas, es por esto que se debe fomentar una comunicación estrecha, duradera y transparente. Los medios de comunicación son el público externo que más rápido puede conseguir o recibir información en cuanto a las

organizaciones. El deber del comunicador organizacional es crear vínculos con los periodistas o colaboradores de los medios de comunicación para facilitar el proceso de publicaciones y hacerlo de una manera honesta.

Si un comunicador organizacional logra entenderse bien con los medios de comunicación estos pueden ser sus aliados y colaborar con *publicity* o agilizar el proceso de publicaciones en cuanto a gestión de medios. La gestión de medios es una parte trascendental en las organizaciones, especialmente de las relaciones públicas, ya que es una de las mejores formas de hacer publicidad a una empresa. Las organizaciones buscan que los medios publiquen diferentes tipos de información sobre las actividades que realizan, sobre sus servicios y productos y que la información sea actualizada e instantánea. De igual manera, las organizaciones quieren generar cada vez una mayor cantidad de *publicity*, para así, ahorrar dinero destinado a publicidad. Esto, se lo puede conseguir creando notas interesantes y relevantes para la sociedad, enviárselas a los medios de comunicación para que estos las publiquen o invitarlos a que cubran un evento que tiene importancia para la marca.

De forma adicional pero de igual importancia, se debe dar apertura a los medios para que reciban información clara, reportándoles información de cualquier circunstancia que pase la empresa y que puedan asistir al lugar de los hechos. Un punto crucial es siempre decir la verdad, siempre dar detalles con honestidad fomentando la ética y la moral. La estrategia está en generar mediaciones, así los medios publican de manera rápida la verdad de las organizaciones y las organizaciones les otorgan un hecho noticioso que ayuda a los medios a conseguir mayor información, tener la primicia y aumentar su prestigio.

Con los avances el internet es un medio comunicacional claro el cual está posicionándose de forma más rápida. El internet es la puerta a un sinnúmero de información y entretenimiento el cual está a la vista de todos ahora con mayor velocidad. Las redes sociales, espacios de interacción humana, pueden ser consideradas uno de los medios más importantes para el envío de mensajes e información. Es por esto, que las empresas deben también trabajar en la realización y el control de información que es creada en el internet. De acuerdo a Marta Lucia Gómez, en su texto *Medios en la Comunicación Organizacional*, el internet,

*Ha generado una revolución y su alcance es cada vez mayor. Un impulso viene desde el comercio y desde políticas internacionales como la de Unesco, denominada Sociedad de la información. Para ésta, los gobiernos se han comprometido con el fin de que todas las personas tengan acceso a la información, al conocimiento y a ejercer sus derechos de libertad de información y de expresión. (2008)*

La gestión de medios de comunicación en organizaciones debe tener un plan estratégico donde se establezca en qué medios se requiere difundir un mensaje, en qué momento hacerlo, la frecuencia con la cual se quiere difundir un mensaje, la duración del mensaje y a que segmentos o *targets* se quiere llegar. Definir estas estrategias permiten que el objetivo del envío de los mensajes a la sociedad se cumpla y ayuda a alcanzar las metas corporativas. De igual manera, se requiere definir el estilo de lenguaje en la difusión de mensajes. Gómez señala que, “el lenguaje (verbal y no verbal) fue el punto de partida y sigue vigente, aunque a través del tiempo el hombre ha diseñado y seguirá creando nuevos medios para comunicarse con sus semejantes” (Gómez, 2008). En la comunicación corporativa, se seleccionan varios medios individuales o como una mezcla donde se puedan realizar las publicaciones para cada acción del plan de comunicación. Habitualmente, se selecciona un número de medios en los cuales la difusión de mensajes posibilita el cumplimiento de los objetivos y logra tener el alcance adecuado para llegar a un segmento de la sociedad. Cada medio tiene un segmento y una tendencia en cuanto al estilo de información que se publica.

## **Lobbying**

El lobbying o cabildeo es la aplicación de las relaciones públicas pero entorno al gobierno o entes gubernamentales. El cabildeo es gestionado por empresas, organizaciones patronales, sindicatos, fundaciones o asociaciones sociales que tienen como propósito influir en las decisiones del gobierno y manejar decisiones favorables a sus intereses. La aplicación del lobbying y la comunicación es influir en los poderes públicos para beneficio de una o varias organizaciones y de un grupo social específico. Su trabajo, acorde a Antonio

Castillo (2011) es “negociar propuestas públicas y participar en los procesos legislativos y administrativos”.

Debido a la intervención de los órganos públicos en la comunidad, el lobbying debe ser estratégico. Al ser un plan estratégico para un organización y un grupo segmentado de personas, se debe definir previamente con quien se debe hablar dentro de los poderes públicos, se requiere tener una fórmula para las propuestas que se quieren llevar a cabo, se debe generar una participación en momentos oportunos y saber las técnicas comunicativas “susceptibles de utilizar en las negociaciones con los ámbitos ejecutivo, legislativo y judicial” (Castillo, 2011). En cualquier tipo de definición de lobbying o cabildeo, este se enfocar en la acción o el accionar, “sea un intento a cambiar la política, llamar la atención sobre un tema o dirigir órganos decisorios hacia una solución, el cabildeo requiere más que simplemente presentar una información” (Consejo Internacional para Rehabilitación de Víctimas de Tortura , 2007), ya que el cabildeo busca influir y conseguir una respuesta positiva hacia esa influencia y convencimiento.

El lobbying no lo puede realizar cualquier persona, es un proceso el cual debe ser realizado por un especialista en comunicación. Si bien el lobbying hasta el día de hoy no es considerado una profesión, se debe plantear que este acto debe ser liderado y planificado por un especialista en comunicación política. El lobbying puede ser una herramienta positiva para mejorar la calidad de la democracia, para el presidente de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación), el Lobby constituye una,

*Membrana de defensa que permite a las organizaciones interactuar con el legislador y el regulador. En este sentido, Velasco ha afirmado que es preciso crear una cultura de lobby en nuestro país, inspirada en la transparencia. Para ser un buen profesional del lobby se requiere conocimiento, formación y habilidades de comunicación con el fin de establecer empatía y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. (Velasco, 2011)*

Un artículo publicado en *The Guardian* (Tomasin Cave, 2014), un diario inglés, alega que las 10 claves para la realización y control de un buen cabildeo son las siguientes: controlar el ambiente en el que se desarrollan, saber cómo y cuándo manejar los medios de comunicación, conseguir apoyo de expertos, ganarse la



credibilidad de la sociedad, contar con un centro de estudios del caso, realizar consultas a otros críticos, neutralizar a la oposición, controlar la información que circula en la web, ganarse el acceso a políticos y generalmente, un buena gestión de cabildeo con el gobierno puede terminar en un futuro empleo en entidades públicas gubernamentales.

## **Responsabilidad social corporativa**

Como todo individuo, las organizaciones al ser grupos sociales, tienen responsabilidad con el medio que los rodea y así como buscan satisfacer sus necesidades, deben actuar acorde a las necesidades del ambiente que los rodea. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no es simplemente hacer obras de caridad, sino ser responsables en tres ejes: económico, social y ambiental. Existe una diferencia entre las buenas prácticas que toda organización debe seguir dentro de su nación, ciudad o lugar donde se desempeña, las cuales son las leyes que toda empresa debe cumplir, como por ejemplo el pago de impuestos.

El realizar RSC, depende específicamente de las actividades que cada negocio lleve a cabo y de las necesidades del medio que lo rodea. De acuerdo al artículo publicado por Corporación Ekos en el 2010 el cual se titula *Empresas con Responsabilidad Corporativa* la RSE “puede ser vista como la contribución activa y voluntaria que una compañía realiza con fines de mejoramiento social, económico y ambiental, con el fin de mejorar su situación competitiva y su valor añadido”. La responsabilidad que estos procesos conllevan es enorme. Si bien ayudan al posicionamiento de la marca, mejora su imagen ante los públicos haciendo que sus ingresos aumenten por un mayor nivel de aceptación en el medio, deben ser actos coherentes entre si y realizarlos por simple ética y moral.

La RSC se enfoca en crear sostenibilidad a futuras generaciones y minimizar los impactos que generan en las generaciones presentes. Las organizaciones deben estar conscientes que es necesario difundir el mensaje y educar a sus públicos de la importancia de generar responsabilidad social y sostenibilidad en el aspecto económico, social y ambiental para fomentar una cultura de respeto y asistencia al medio en que vivimos. El aspecto social es que

una organización se preocupe por la calidad humana y su desarrollo dentro de la sociedad. El aspecto económico es promover el desarrollo económico, puede ser mediante métodos de empleo o educación. El aspecto ambiental es crear el mínimo impacto en la naturaleza de la tierra y no crear prácticas laborales que no contribuyan al calentamiento global. “Una empresa socialmente responsable con una visión integral, dese tener un compromiso con la sociedad, sus trabajadores, sus clientes, la calidad de sus productos, con el impacto ambiental que genera y sus stakeholders” (Ekos, 2010).

Las organizaciones están cada vez más conscientes que las actividades de responsabilidad con el medio posicionan su reputación y acortan las distancias con sus diferentes grupos de interés. Los stakeholders al ser cada vez más críticos, informados y conscientes tienen gran influencia en las actividades que una empresa realiza. Las buenas prácticas en las organizaciones deben regirse bajo la buena calidad del producto/servicio y seguridad industrial junto con un ambiente de responsabilidad social y ambiental. (Ekos, 2010)

Toda organización debe tener un ciclo continuo de RSE, esto quiere decir, que debe tener una renovación de sus actividades y proyectos de forma constante y estar al tanto de las necesidades de sus públicos de influencia y de la comunidad en general. Se debe tener una actualización ya que los contextos cambian y las necesidades también cambian acorde al área de influencia. De igual forma, se debe tener una retroalimentación y estar en continuo seguimiento de los proyectos de RSE que ya se realizaron. Ninguna empresa debe comunicar el mensaje de haber realizado responsabilidad social corporativa como un medio de publicidad ya que la reputación puede decaer. A su vez, se debe entender que manejar la crisis de una empresa y los efectos que ésta puede tener en la sociedad no es responsabilidad social, es un deber de la organización.

## **Comunicación política**

La política, sin duda, no podría llevarse a cabo sin comunicación. La comunicación es la parte más importante para todo político ya que al formar parte de la luz pública, necesita de la buena gestión de la comunicación para tener una acogida mayor. Gonzalez Vila (1997), define al término política como, “un conjunto de supuestos principios, medios y actividades con que se organiza y dirige un grupo humano para la consecución de determinados objetivos; es el actuar prudencial de quien posee dotes especiales, más naturales que adquiridas, para la dirección, gobierno o pastoreo de las personas en colectividad” (Canel, s.f.). Debido a que la política es circunstancial e implica conflicto por ideologías o posturas diferentes, los políticos necesitan buscar una imagen correcta para ser aceptados por la mayoría, para eso está el manejo de la comunicación.

Debido a que la política se basa en la toma de decisiones constante esta toma de medidas debe ser comunicada para generar un intercambio de puntos de vista y comunicar diferentes mensajes. La comunicación es la encargada de que las decisiones que se toman tengan acogida y logren llegar a público con el cual van dirigidas y tienen algún tipo de influencia. Además, sólo se es legítimo y se sigue un cumplimiento de la toma de decisiones en la política cuando la comunicación es publicada a la sociedad. La comunicación ayuda a llegar a consensos, a crear procesos más rápidos e identificar las necesidades de los pueblos.

Otro aspecto en el cual la comunicación tiene una gran influencia es la publicidad de un político, este solo se puede dar a conocer y sus posturas ganar la aprobación del público cuando es expuesto en los medios de comunicación. Los comunicadores políticos o consultores políticos tienen como tarea el implementar la buena imagen de un político y mantenerla a lo largo del tiempo haciéndola duradera y estable. Los consultores políticos deben darle una identidad al político acorde a su cultura, su personalidad y sus ideales, pero también, acorde a la forma de ser del pueblo y sus necesidades. Los consultores políticos se encargan de realizar el proceso de campaña de los políticos, en manejar su imagen en cuanto al lenguaje verbal y no verbal y coordinar sus mensajes una vez que este se mueva en el ámbito político. Se debe siempre recordar que todo comunica y al igual que el manejo de identidad, reputación e imagen corporativa, los comunicadores políticos deben manejar estos tres

aspectos de cada político. El comunicador debe basarse en un plan estratégico el cual además debe incluir relaciones públicas, manejo de medios de comunicación, manejo de la web, manejo de crisis y posicionamiento de imagen.

Para llegar al poder, influir en las decisiones de un país, para mantenerse en el poder y poder negociar con pares se debe manejar la comunicación. Se puede afirmar que la comunicación política tiene tres actores principales con los cuales se debe trabajar, los políticos, los medios de comunicación y los sondeos. La comunicación política se basa en un enfrentamiento de mensajes, Wolton (1998) alega que la expresión “*enfrentamiento de discursos o contradicciones*”, apunta a la idea de conflicto no sólo es rasgo esencial de la política, sino también de la comunicación de ésta. Es decir, la comunicación política tiene algo de rivalidad, de competición o de batalla entre distintas partes” (Canel, s.f.).

Así, la comunicación política se rige bajo cuatro ejes fundamentales: el presupuesto que se tiene para resguardar la imagen de un partido político o un individuo de la política, el control del político sobre las decisiones, la aprobación social de un partido, de un individuo político, de los ideales/actividades que se generen y también el significado de la información que se cree. La comunicación política incluye cinco tipos de estudios. El primero es el estudio del mensaje, esto quiere decir un análisis de retórica y lingüística que incluye el contenido de los mensajes enviados y el significado de los discursos y los elementos políticos. También está el estudio de procesos políticos el cual es la gestión de la comunicación de las instituciones políticas. El estudio de las acciones de comunicación, esto hace referencia a las diferentes maneras de enviar o crear un mensaje. De igual manera, se debe tener un estudio de mediación de mensaje por parte de los medios de comunicación y cualquier entidad política. Por último, se debe tener un estudio de los efectos que genera un mensaje desde cualquier perspectiva que se la vea. (Canel, s.f.).

## **Web 2.0**

La comunicación web 2.0 es el presente de la comunicación masiva donde los usuarios que la manejan dejan de ser receptores pasivos y son emisores

activos. Como su nombre lo indica, el internet es un medio de comunicación en *web* o en redes, donde se interconectan diferentes herramientas tecnológicas que poseen internet. La comunicación web 2.0 permite el rápido envío y recepción de mensajes, generalmente de manera instantánea, y dirige al mundo a estar interconectado, informado, comunicado y entretenido. Manuel Castells en el 2001 escribe su opinión e investigación en el texto *Internet y la Sociedad Red*, explicando que el internet, “trata de una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos. No es otra cosa. Sin embargo, esa tecnología es mucho más que una tecnología. Es un medio de comunicación, de interacción y de organización social”. La web 2.0 permite que los usuarios no sólo puedan ver los contenidos creados para ellos, ahora, pueden comentar, editar, compartir información entre usuarios y formar parte activa de esta nueva “sociedad general en red”.

Este medio actual de comunicación, permite a las empresas tener diferentes herramientas de comunicación con sus públicos objetivos, donde estos, se vuelven usuarios activos y tienen un acercamiento mayor a la marca. El internet ha ayudado a mejorar las formas de comunicación, ha sido una herramienta más fácil que permite conectarse con sus públicos mediante diferentes canales o tácticas. De igual manera, al ser instantánea, ha ayudado a generar mayor conexión e incentivar la pasión con sus stakeholders, creando *lovemarks* y afianzando su fidelidad.

El internet es una herramienta comunicacional la cual contiene diferentes canales para llegar al público, existen sinnúmero de aplicaciones, redes sociales, blogs, páginas web, entre otras, que permiten crear mensajes visuales, auditivos y sensoriales. Al ser una herramienta social, expuesta masivamente, puede ser una herramienta de doble filo. Ayuda a la difundir mayor cantidad de información de manera más rápida, permite que los usuarios estén al día con los cambios y acciones de la marca y que participen dentro de esos cambios. Sin embargo, si la comunicación y sus canales no son creados y controlados de buena manera, la empresa puede entrar en situaciones de crisis con una caída en su imagen y reputación. El internet con sus medios, especialmente las redes sociales, es un método comunicacional donde se puede realizar comunicación corporativa, marketing con posicionamiento de marca y publicidad. La web 2.0 facilita la comunicación bidireccional, el público externo de una marca recibe información

y también la marca recibe información por parte de sus públicos, esto facilita la retroalimentación y la conexión entre ellos. (Castells, 2001)

## **Redes sociales**

Las redes sociales se generan partiendo de las necesidades de las personas en relacionarse con distintos grupos, como lo es la familia, los amigos, los compañeros de distintas actividades, e incluso con gente que no han conocido anteriormente. La red social es una conexión entre estos distintos grupos que las interconectan y relacionan a todo grupo social o individuo en el mundo que sea parte del internet o de ciertas aplicaciones de la web. El fin de las redes sociales es informar, entretener, educar, compartir contenidos y fomentar la interacción si como el desarrollo entre individuos.

Las redes sociales no sólo se crearon con el fin de entretener, en la actualidad, son un medio de investigación y promoción. A ellas pueden acceder personas de diferentes edades, por ello, los públicos objetivos de las empresas han aumentado y estas deben asegurarse de mantener una comunicación acorde con cada uno. Este método de comunicación también es útil para entender el comportamiento de los públicos, para obtener sugerencias y conocer cuáles son los temas más relevantes para ellos. El internet es un muy buen medio en casos de crisis, ya que se puede comunicar con diferentes plataformas y se puede conocer el tipo de opinión pública o rumor. Sin duda, la web seguirá creciendo y será la herramienta más poderosa de comunicación junto con las nuevas tecnologías que se empleen.

## **Conclusiones del Marco Teórico**

La comunicación es un método necesario para la evolución humana y de todos los procesos, sin comunicación la humanidad no lograría entenderse y evolucionar. La comunicación es cualquier método empleado para enviar un mensaje a una o más personas y lograr una interrelación entre ellas o la sociedad

en general. Sin comunicación, ningún ser humano podría cumplir sus objetivos, ya que claro está, que las personas son seres sociales y necesitan de la colaboración grupal para una adecuada supervivencia, desarrollo y evolución. Todo individuo forma parte de una sociedad y cultura, por ende, tiene sus propias formas de comunicar. Justamente, las organizaciones al ser grupos sociales y tener su propia cultura, necesitan de la comunicación para cumplir sus objetivos corporativos y lograr un desarrollo positivo, adaptándose a la sociedad o ambiente que los rodea.

En la actualidad, existe una mayor consciencia de la importancia de la comunicación organizacional dentro de las empresas y muchas organizaciones cometen graves errores e incluso se ven obligadas a cerrar sus trabajos por no manejar adecuadamente la comunicación. Se debe entender que la comunicación es un conjunto de estrategias y procesos integrados los cuales se conectan entre sí para trabajar en un objetivo en común: asegurar el entendimiento mutuo con todos sus públicos mejorando la estabilidad de la organización y fortaleciendo su identidad.

La comunicación organizacional, como se pudo analizar en este documento, necesita ser coherente, transparente, clara y directa para lograr su máxima efectividad y posicionar a la empresa de una manera sólida. Se entiende que la comunicación corporativa está compuesta por un conjunto de procesos que hacen de la empresa una entidad equilibrada y estos procesos estratégicos se dividen en interna y externa, sin embargo, deben trabajar en conjunto para asegurar una buena imagen y reputación. La comunicación siempre busca una retroalimentación, en la actualidad ya no se limita a transmitir información o recibirla.

La comunicación busca propiciar a las organizaciones un valor intangible que le de rentabilidad a la empresa y sus niveles de producción aumenten al tener un nivel de aceptación adecuado. La reputación y la imagen de la empresa no sólo se manejan en aspectos de productos, servicios y elementos visuales de la marca sino en el manejo del capital humano, de los valores de la organización y su relación son sus distintos públicos objetivos. Ningún comunicador se puede olvidar que la aceptación no está sólo en los clientes sino en el manejo de la comunicación bidireccional y retroalimentación que tengan con cada uno de sus *stakeholders*.

La comunicación corporativa en el siglo XXI, tiene un énfasis en la responsabilidad social y cuando se habla de ello, se entiende que es una responsabilidad con todos los ejes con los cuales la organización se comunica. La comunicación carga en sus hombros todo el peso de la responsabilidad de la organización. Se recomienda que toda organización sistematice la comunicación interna, externa, el manejo de medios de comunicación, el manejo de redes sociales, la responsabilidad social corporativa, el manejo de imagen y reputación, el manejo de crisis, el manejo de eventos y protocolos, las relaciones públicas, el lobbying y la web 2.0 dentro de sus procesos para asegurar un buen funcionamiento de la comunicación.

La herramienta más importante que tiene la comunicación organizacional es el cómo y cuándo se debe tomar una acción o dar a conocer una información. Sin duda alguna, la comunicación es una de las estrategias más poderosas de una empresa para crear un nivel de productividad positivo apelando siempre a la aceptación de quienes forman parte de la empresa y la rodean. Necesita ser creativa, transparente y motivacional para poder apelar a los sentimientos y a la razón de quienes busca comunicar. La comunicación es convencer, sin embargo, siempre se debe regir bajo la verdad absoluta.

## **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN: DHL GLOBAL FORWARDING**

**Cultura corporativa DHL**



## **Antecedentes**

DHL es una multinacional la cual está establecida en más de 220 países alrededor del mundo. Es una empresa que se encarga de logística y paquetería la cual forma parte del grupo Deutsche Post DHL y su sede principal está ubicada en Alemania. Es una organización la cual se encarga de la logística y el transporte de productos vía aérea, marítima y terrestre.

DHL conforma las siglas de sus fundadores, Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn, quienes fundaron esta organización en San Francisco en el año de 1969. En el 2000 Deutsche Post compró la compañía y en el 2002 obtuvo sus derechos al 100%, haciendo de DHL Express una compañía a nivel mundial. Es así, como DHL llegó a Ecuador. DHL Global Forwarding se encarga de la logística de kilos y toneladas aéreas, además maneja contenedores marítimos y proyectos industriales.

## **Misión y visión**

La misión de DHL es, “facilitar la vida de nuestros clientes, brindando el mejor servicio en cuanto a logística, importaciones, exportaciones, aduana, almacenamiento y distribución”. De igual manera, la visión de la organización es, “convertirse en la compañía de logística del mundo”.

## **Valores**

- Embarcadores apasionados
- Trabajadores en equipo
- Emprendedores
- Excelentes operadores

## **Filosofía**

La filosofía de la organización va arraigada a sus valores, su misión y visión. Su filosofía es, “su éxito es nuestro éxito”, la cual se refiere a que su éxito radica en el éxito de sus clientes y colaboradores. Cuentan con una estrategia a

nivel mundial empleada hasta el 2020 la cual se conecta con su cultura corporativa. La misma se enfoca en el crecimiento y es, “enfocar, conectar, crecer”. Buscan enfocarse en lo que los ha hecho exitosos, conectarse dentro de la organización y crecer al expandirse en nuevos segmentos.

### **Sistema normativo (normas y comportamientos)**

En cuanto a las normas de la organización es importante decir que DHL trabaja bajo la idea de Open Doors, es decir en un sistema en los cuales los colaboradores se sientan libres dentro de la empresa y a su vez se sientan a gusto. Para que este modo de trabajo funcione los trabajadores no tienen que timbrar a la hora de llegada ni de salida, no tienen que cumplir con un horario de ocho horas de trabajo, esto significa que si los trabajadores terminan antes pueden irse. Esta idea se rige también a la hora de almuerzo, no hay una hora establecida para salir a comer. Es importante aclarar que los colaboradores dentro de DHL no tienen que agendar previa cita con los gerentes, todas las oficinas deben estar abiertas todo el tiempo.

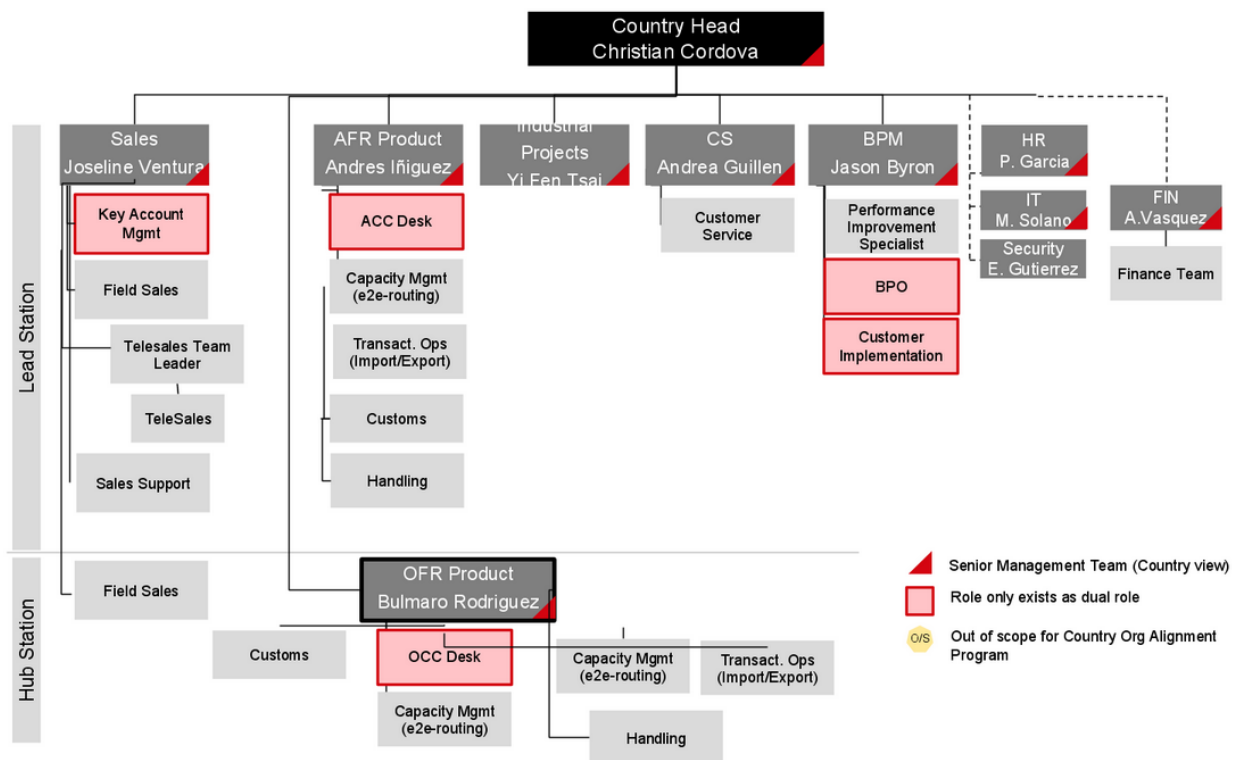
En cuanto a los comportamientos empleados en DHL están sus días festivos los cuales son: San Valentín, el Día de la Mujer, el Día del Trabajo, el Día de la Madre, el Día del Niño, el Día del Padre, las Fiestas Julianas, Halloween, el Día de los Difuntos, las Fiestas de Quito, Navidad y Año Nuevo, los cumpleaños del personal y el Día de la Familia. Además, todos los colaboradores de la organización pueden utilizar Yammer, el cual es su red social corporativa y pueden mantenerse informados al igual que es una herramienta de entretenimiento. Dentro de la empresa se permite utilizar ropa casual para trabajar ya que en DHL se preocupan por promover la comodidad y mantener un ambiente adecuado para trabajar.

Dentro de sus beneficios tienen un plan anual de vacaciones donde pueden tener 15 días al año de vacación más un día de extra de vacación desde el sexto año de trabajo. Cuando son fechas especiales, un colaborador puede tener 4 horas libres en la fecha de su cumpleaños, 3 días libres por su casamiento y 4 horas libres en su graduación. En cuanto a salud y seguros de

vida, tienen una activación desde el primer día, todos los trabajadores cuentan con seguros de vida y en temas de salud cuentan con un seguro de salud por colaborador al igual que sus familiares directos.

### Organigrama

Gráfico #3 organigrama de DHL Global Forwarding



Existe personal en dos sedes, en Quito y en Guayaquil. La sede principal está en Quito la cual cuenta con 49 trabajadores mientras que Guayaquil cuenta con 13 trabajadores. Constan con un total de 62 trabajadores en DHL Global Forwarding. En total hay 11 departamentos los cuales están divididos de la siguiente manera:

Tabla #1 de personal en DHL Global Forwarding

Departamento	Número de personas
1) Gerencia General	1

2) Finanzas y Contraloría	11
3) Proyectos Industriales	1
4) Gestión del Rendimiento	2
5) Producto Aéreo	7
6) Producto Marítimo	10
7) Recursos Humanos	1
8) Seguridad	1
9) Servicio al Cliente	16
10) Sistemas	1
11) Ventas	11
<b>Total</b>	<b>62</b>

### **Sistema de identidad visual**

En cuanto al sistema de identidad visual, se manejan con un manual establecido de manera internacional. Esto quiere decir que todos los DHL en diferentes países tienen que seguir el manual original. Sin embargo, en DHL Global Forwarding Ecuador ni el departamento de Comunicación ni Recursos Humanos tiene empleado este manual, lo cual puede dificultar algunas actividades donde se maneje la identidad visual de la organización.

### **Mapa de públicos**

#### **Tabla #2 de mapa de públicos de DHL Global Forwarding**

<b>Público</b>	<b>Sub-público</b>	<b>Modo relación</b>	<b>Herramientas/tácticas</b>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key Account Mgmt</li> <li>• Field Sales</li> <li>• Teles Team Leader</li> <li>• TeleSales</li> <li>• Sales Support</li> <li>• Field Sales</li> </ul>	Se encarga de la distribución y venta a su vez de dar seguimiento de las diferentes rutas.	Utiliza todas las herramientas establecidas por la empresa.
AFR Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACC Desk</li> <li>• Capacity Mgmt</li> <li>• Transact. Ops (ImportExport)</li> <li>• Customs</li> <li>• Handing</li> </ul>	Tramitar los procesos con sucursales internacionales.	Utiliza todas las herramientas establecidas por la empresa.
Industrial Projects	Industrial Projects	Desarrolla la gestión con el sector industrial.	Utiliza todas las herramientas establecidas por la empresa
Costumer Service	Costumer Service	Están en constante contacto con el cliente para mantener buenas relaciones.	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización
BPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance</li> <li>• BPO</li> <li>• Customer Implementation</li> </ul>	Se encarga de las necesidades del consumidor y de la implementación.	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización.
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Manejo del personal, control de personal y selección del personal	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización

Seguridad y Salud Ocupacional	Seguridad y Salud Organizacional	Se encarga de crear manuales y capacitar al personal para saber cómo actuar ante un problema.	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización
FIN	FIN	Ejecuta el manejo de presupuesto que maneja la empresa.	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización.
OFR Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customs</li> <li>• OCC Desk</li> <li>• Capacity Mgmt</li> </ul>	Se encarga de los trámites legales en la aduana.	Utiliza todas las herramientas utilizadas por la organización,

## Campañas de comunicación a nivel interno

A partir de las necesidades de DHL, se han realizado las siguientes campañas:

- Campaña “Yo Soy DHL”, el cual tuvo como objetivo implementar y fortalecer las herramientas de comunicación, para permitir un flujo de información entre departamentos.
- “Yo soy DHL” tuvo como objetivo promover la Identidad Corporativa DHL para motivar al personal y facilitar la ejecución de la Estrategia Growht 2015.
- Se implementaron herramientas de comunicación que permitieron difundir la información entre departamentos acerca de su aporte y avance sobre Growt.
- Mediante herramientas de comunicación se buscó fortalecer la Identidad Corporativa DHL.
- Se buscó lograr que el 95% del personal de DHL califique a la herramienta Town Hall con un alto grado de eficacia.

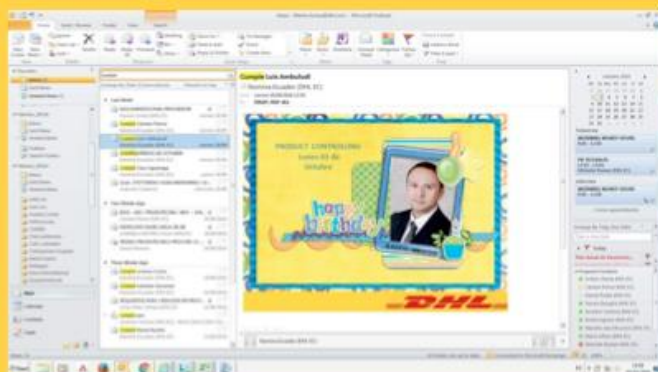
## Fichas de herramientas

## Correo Electrónico Outlook



**Público Dirigido:** Todo el público interno y externo

**Tipo de Comunicación:** Vertical, descendiente y jerárquico



**Descripción Comunicacional:** Es el correo institucional donde se realizan comunicados oficiales.

**Descripción Técnica:** Contiene un chat interno para colaboradores, está dividido por carpetas y contiene los contactos relevantes para cada colaborador.

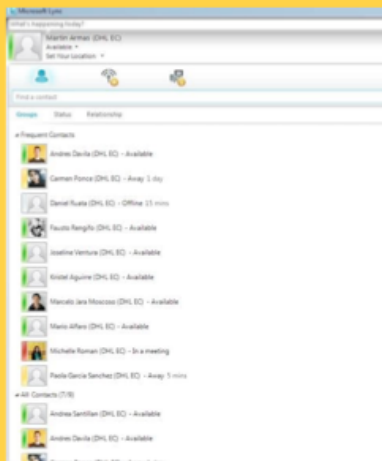
**Observaciones:** Es jerárquica ya que los correos se copian a gerencia para darlos mayor importancia.

## Lync - Chat



**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Horizontal e informal



**Descripción Comunicacional:** Es mensajería instantánea en línea donde los colaboradores la utilizan para cualquier información informal o personal que requieran comunicar.

**Descripción Técnica:** Es un correo con todos los contactos de la empresa donde se comunica con los perfiles de cada colaborador mediante ventas personales.

## Línea Telefónica

**Público Dirigido:** Todo el público interno y externo

**Tipo de Comunicación:** Formal e informal, horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es una herramienta por el cual pueden realizar cualquier tipo de llamadas a fijos o celulares dentro o fuera del país.

**Descripción Técnica:** Es una línea telefónica personal para cada colaborador la cual cuenta con sus propios auriculares.



## Town Hall



Público Dirigido: Todo el público interno

Tipo de Comunicación: Horizontal



**Descripción Comunicacional:** Reunión con Gerencia General entre UIO y GYE. Se habla de temas relevantes a DHL y políticas. Cuenta con un buzón de sugerencias sobre temas que se deben tratar en la reunión.

**Descripción Técnica:** Reunión quincenal en la cual se reúne a todos los colaboradores de manera presencial y en línea.

## Comunicados impresos



**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Formal e informal, horizontal y vertical (descendiente)



**Descripción Comunicacional:** Son herramientas físicas que dan la oportunidad a cada depto., a comunicar acontecimientos ó información relevante de la manera que ellos consideren oportuna.

**Descripción Técnica:** Incluye: trípticos, reglamentos de seguridad, posters, papelería impresa, entre otros.

## Calendario



**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Informal y horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es un medio que permite a los colaboradores conocer las fechas importante además cuenta con la estrategia de la empresa.

**Descripción Técnica:** Es un libro en forma de tríptico, cuenta con una base para asentar en el escritorio, contiene los colores corporativos además de las fechas del año. Utiliza letras color rojo y negro.

## Cartelera Física

**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Informal y horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es un espacio en el cual cada departamento puede publicar temas relevantes para sus colaboradores.

**Descripción Técnica:** Es una corcho que mide 1 metro por 1 metro en la cual se puede pegar papelería impresa.

**Observaciones:** Está dividido por departamentos, existe un corcho por departamento.

## Feedback - One on one

**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Formal, vertical y descendiente



**Descripción Comunicacional:** Es una reunión quincenal o mensual en la que cada colaborador se reúne con su gerente de área para hablar sus debilidades, fortalezas y objetivos personales

**Descripción Técnica:** Reunión personal de manera física entre gerente y colaborador cada 15 días.



## Open Doors



**Público Dirigido:** Todo el público interno de la empresa

**Tipo de comunicación:** Informal, Horizontal



**Descripción comunicacional:** Es la ideología en que los colaboradores pueden dirigirse hacia sus pares y gerencia sin necesidad de hacer previa cita y pueden comunicar cualquier tipo de información

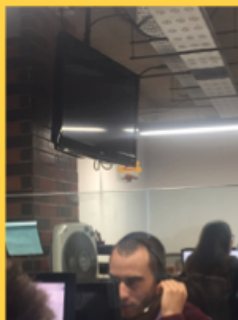
**Descripción Técnica:** Es una estrategia la cual la toman como una técnica o herramienta para que los colaboradores se sientan a gusto con el clima laboral. No existen puertas cerradas en cada oficina

## Televisión



**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de comunicación:** Formal, Horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es un medio digital donde se expone las ventas e información de servicio al cliente

**Descripción Técnica:** Es una pantalla digital que mide 30 pulgadas

**Observaciones:** Existe una televisión sin uso lo cual es un gasto para la empresa

## Rompecabezas Multiusos



Público Dirigido: Todo el público interno

Tipo de comunicación: Informal Horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es un juego didáctico el cual sirve para asentar vasos o el mouse donde cada colaborador lo puede ubicar en su escritorio. Su objetivo principal es difundir la estrategia de la organización.

**Descripción Técnica:** Son piezas que se unen, su forma es un cuadrado de 10x10cm el cual contiene piezas de color negro, blanco, amarillo y rojo las cuales descifran la estrategia de DHL

## Grupos de Whatsaap



Público Dirigido: Todo el público interno

Tipo de comunicación: Formal, Descendiente.



DHL GLOBAL FORW... 15:17

+593 98 456 2090 ha  
salido del grupo



**Descripción Comunicacional:** Es una grupo en mensajería instantánea dividida por áreas y otro de manera general de la empresa en el cual comunican información relevante para la empresa

**Descripción Técnica:** Es un chat para celulares el cual contiene los contactos y perfiles con los números y correos de los miembros de la organización

## iShare



**Público Dirigido:** Todo el público interno y colaboradores de DHL de otros países

**Tipo de Comunicación:** Formal, Descendiente



**Descripción Comunicacional:** Es una plataforma virtual donde se exponen normas, archivos importantes y documentos legales.

**Descripción Técnica:** Es una plataforma virtual que está dividida por departamentos, utiliza los colores corporativos y está dividido en secciones donde empieza con una pantalla de inicio.

## Revista Digital



**Público Dirigido:** Todo el público interno

**Tipo de Comunicación:** Formal, Horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es una revista en línea la cual contiene el manual general de la compañía e información relevante de cada país.

**Descripción Técnica:** Es una plataforma virtual, que contiene varias pestañas con diferente información útil para los colaboradores.

## EOS Action Star



Público Dirigido: Todo el público interno

Tipo de Comunicación: Formal Horizontal



**Descripción Comunicacional:** Es una cartelera física donde se exponen los departamentos haciendo alusión a un IRONMAN para fomentar la competencia y motivación mediante un buen rendimiento de cada departamento

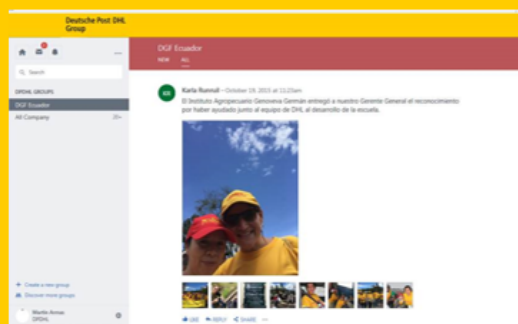
**Descripción Técnica:** Es un cartón que mide 2x1 m, contiene los colores de la empresa, tiene los diferentes departamentos con un ranking de puestos y porcentajes de acuerdo a su rendimiento junto con fotografías de un ícono de un corredor, de un ciclista y un y nadador.

## Yammer



Público Dirigido: Todo el publico interno de Ecuador y de otros países (internacional)

Tipo de Comunicación: Informal, Horizontal.



**Descripción Comunicacional:** Es una red social digital en la cual los colaboradores pueden publicar fotos, eventos y cuenta con mensajería instantánea personal

**Descripción Técnica:** Es una página virtual, la cual se caracteriza por tener varias ventanas en las cuales los colaboradores pueden publicar cosas de su interés.

## **Sistema de auditoría**

### **Objetivos de investigación**

El objetivo de esta auditoría es realizar una investigación al público interno de la organización con el fin de detectar el estado actual de la comunicación en la empresa e identificar sus problemas comunicacionales para plantear soluciones estratégicas a largo plazo que los permitan cumplir sus objetivos corporativos de una manera eficaz.

Objetivos específicos:

1. Medir el entendimiento y el nivel de identificación del público interno en relación a la cultura corporativa de la organización.
2. Evaluar la eficacia de las herramientas y tácticas comunicacionales empleadas en la organización y determinar el grado de importancia de las mismas en el manejo de soluciones comunicacionales.
3. Medir el nivel de entendimiento entre los trabajadores internos por medio de un análisis de los canales comunicacionales y su grado de bi-direccionalidad.
4. Analizar la efectividad de las campañas empleadas en la comunicación interna en los últimos años.
5. Determinar la satisfacción y la estabilidad de los colaboradores en cuanto al clima laboral de la organización.

### **Determinación del universo**

Actualmente la empresa DHL Global Forwarding cuenta con 62 cantidad de personas, por lo que constituye su universo. Para el trabajo de campo, no es necesario determinar una muestra representativa ya que la investigación se la realizó con el total de personas que contiene la empresa. Las encuestas se las realizaron tanto al personal de Quito como al de Guayaquil.



Conjuntamente, cabe recalcar que las encuestas se las ejecutó en el 100% de trabajadores de acuerdo a las divisiones de cada departamento, sin incluir a la gerencia el cual cuenta con una persona. No se realizó a la gerencia ya que es una encuesta la cual contiene preguntas al personal con relación a la gerencia. En adición, se realizaron las encuestas al número de personal que se encuentra laborando actualmente ya que un número de personas está de vacaciones. Por ello, se realizaron 44 encuestas de 61.

### **Metodología de investigación**

La metodología de investigación empleada tiene dos enfoques. Se realizó una investigación cuantitativa, es decir, numérica y cualitativa, con entrevistas a la Gerencia General y directores de comunicación.

A continuación se detalla la encuesta cuantitativa realizada a DHL:

Por favor, dedique unos minutos para completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de la comunicación en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de manera CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de mejorar. El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la cultura corporativa, la identidad de la organización, las herramientas y canales comunicacionales, así como el clima laboral dentro de DHL. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Área de trabajo \_\_\_\_\_

**A nivel de identidad**

1. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de **DHL**.

a)Facilitar a nuestros clientes sus procesos de carga mediante un servicio de excelencia	
b)Facilitar la vida de nuestros clientes, brindando el mejor servicio en cuanto a logística, importaciones, exportaciones, aduana, almacenamiento y distribución	
c)Ayudar a nuestros clientes a realizar sus importaciones y exportaciones mediante diferentes medios de transporte como el aéreo, el marítimo y el terrestre	
d) Brindar servicios de excelencia en cuanto al transporte de carga de manera nacional e internacional	

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de **DHL**.

a) Ser parte de las cinco mejores empresas de logística y carga a nivel mundial	
b) Convertirse en una de las empresas más importantes de logística a nivel mundial	
c) Ser la empresa número uno en cuanto a distribución de materiales del país y del mundo	
d) Convertirse en la compañía de logística del mundo	

3. De la siguiente lista de valores, seleccione los 4 más importantes para la empresa:

a. Embarcadores apasionados \_\_\_\_\_

- b. Respetuosos \_\_\_\_\_
- c. Íntegros \_\_\_\_\_
- d. Trabajadores en equipo \_\_\_\_\_
- e. Honestos \_\_\_\_\_
- f. Excelentes operadores \_\_\_\_\_
- g. Emprendedores \_\_\_\_\_

4. De la siguiente lista escoja la estrategia de **DHL** implementada hasta el 2020, márkela con una X.

Enfocar, conectar, crecer	
Enfocar, juntar, crecer	
Enfocar, creer, desarrollar	

5. En cuanto a la filosofía de la empresa, marque con una X la opción que corresponda.

Nuestro éxito radica en el buen nivel de nuestro trabajo	
Su éxito es nuestro éxito	
El trabajo duro y el nivel de excelencia define nuestro éxito	

### **A nivel comunicacional**

6. De manera general, establezca que tan satisfactoria es la comunicación interna de DHL con sus colaboradores.

Nada satisfactoria	
Un poco	
Regular	
Muy satisfactoria	

7. Considera que la información transmitida a través de los medios de comunicación es:

	SI	NO
Clara		
Eficaz		
Útil		
Actualizada		
Creíble		
Oportuna		

8. ¿Cree usted que la comunicación interna de **DHL** ayuda a sus colaboradores a entender la filosofía, las normas y comportamientos establecidos en la empresa? Marque con una X su respuesta.

a) No	
b) A veces	
c) A medias	
d) Sí, bastante	

9. Si usted marco "NO" o "A medias" en la pregunta anterior, seleccione las opciones que considere pertinentes. Si marco "Sí", por favor siga a la pregunta #12.

a) Desconocimiento de su importancia dentro de la empresa	
b) Falta de tiempo para profundizar en estos temas	
c) Son aspectos que no están claramente establecidos	

d) Falta de un procedimiento específico y herramientas que hablen de manera clara y directa sobre estos aspectos	
e) Otro (favor especificar)	

---



---



---

—

10. Califique los siguientes puntos sobre los canales y herramientas comunicacionales en la organización:

	SI	NO
a) Me permiten conocer de manera adecuada sobre la planificación estratégica de DHL		
b) Me ayuda a identificarme con la empresa y seguir sus objetivos		
c) Me permite conocer sus objetivos, metas y resultados		
d) Me permite conocer la posición de la empresa dentro del mercado nacional e internacional		
e) Me ayudan a conocer el labor de la empresa (productos, servicios, procedimientos, estrategias y departamentos)		
f) Puedo obtener las herramientas y la información necesaria para realizar mi trabajo de manera adecuada		

11. ¿Cuáles considera usted que son las herramientas más comunes utilizadas en DHL a la hora de comunicar? Marque las 4 más importantes con una X.

Town Hall	
Link	
Línea telefónica	
Correo electrónico (Outlook)	
Comunicados impresos (trípticos, calendarios, posters, etc.)	

Cartelera física	
Reuniones departamentales – Performance Dialogue	
Feedback - One on one	
Open Doors	
Grupo de Whatsapp de la empresa y departamentales	
Televisiones	
Rompecabezas multiusos	
iShare	
Revista corporativa digital (Manual general compañía)	
Yammer	

12. Califique las siguientes herramientas de comunicación del 1 al 5 (siendo 1 muy mala y 5 excelente) según su nivel de eficacia.

Herramienta	Calificación				
	1	2	3	4	5
Town Hall	1	2	3	4	5
Link	1	2	3	4	5
Línea telefónica	1	2	3	4	5
Correo electrónico (Outlook)	1	2	3	4	5
Comunicados impresos (trípticos, calendarios, posters, etc.)	1	2	3	4	5
Cartelera física	1	2	3	4	5
Reuniones departamentales – Performance Dialogue	1	2	3	4	5
Feedback - One on one	1	2	3	4	5
Open Doors	1	2	3	4	5
Grupo de Whatsapp	1	2	3	4	5
Televisiones	1	2	3	4	5
Rompecabezas multiusos	1	2	3	4	5
iShare	1	2	3	4	5

Revista corporativa digital (Manual general compañía)	1	2	3	4	5
Yammer	1	2	3	4	5

13. ¿Considera usted que a través de los medios de comunicación antes mencionados está recibiendo toda la información necesaria, o que le gustaría recibir?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

14. ¿Tiene usted algún tipo de obstáculo a la hora de enviar o recibir información a un compañero de trabajo? Marque con una X las opciones que considere necesarias.

a) No existe un procedimiento adecuado o definido	
b) Existe un exceso de información	
c) Falta de prioridad otorgada a cada tipo de información	
d) Desconocimiento de cual canal utilizar para enviar cierta información	
e) No existen obstáculos	
f) Otros (favor especificar)	

---



---



---

15. Califique del 1 al 5 la importancia de las reuniones departamentales del personal con las cabezas de cada área (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

1      2      3      4      5

16. Califique del 1 al 5 la importancia de las reuniones departamentales del personal con las cabezas de cada área (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

1      2      3      4      5

17. Considera usted que está recibiendo toda la información necesaria con respecto a la organización en las reuniones quincenales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Nombre de su cabeza de área directa

\_\_\_\_\_

18. Califique los siguientes aspectos comunicacionales con sus compañeros.

	Con mi área de trabajo		Con otras áreas de trabajo	
	SI	NO	SI	NO
a) Efectividad y eficiencia de comunicación				
b) Conocimiento de a quién se debe dirigir				
c) Flujo de información adecuado				
d) Dialogo claro, transparente y bidireccional				

### **A nivel de clima laboral**

19. De manera general, ¿usted tiene el alcance de comunicar y recibir información con cualquier nivel de la estructura organizacional?



	SI	NO
a) Jefe inmediato		
b) Mis pares		
c) Mi equipo departamental		
d) Nivel directivo		
e) Gerencia general		
f) Nivel de supervisión y coordinación		
h) Seguridad		
d) Asistencia		

20. ¿Usted considera que existe apertura por parte de los directivos de **DHL** para recibir información de sus colaboradores de una manera adecuada y personal?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

21. Del 1 al 5, ¿qué tan efectiva es la comunicación entre usted y su jefe inmediato? (siendo 1 no personal y 5 muy personal).

1      2      3      4      5

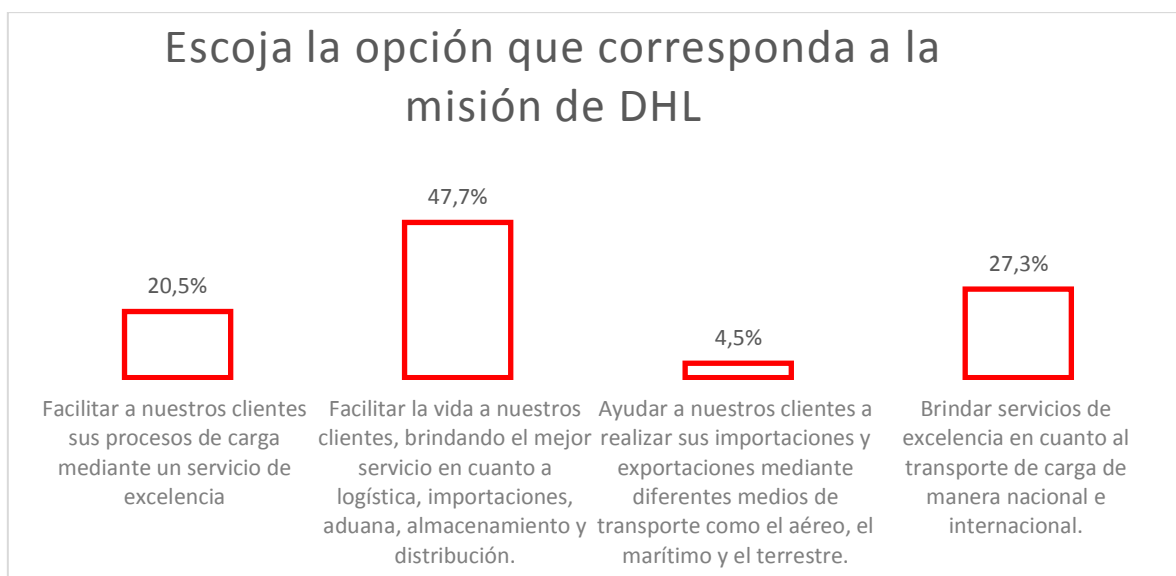
22. Del 1 al 5, ¿qué tan efectiva es la comunicación entre usted y sus pares de trabajo? (siendo 1 no personal y 5 muy personal).

1      2      3      4      5

### **Tabulación y procesamiento de resultados**

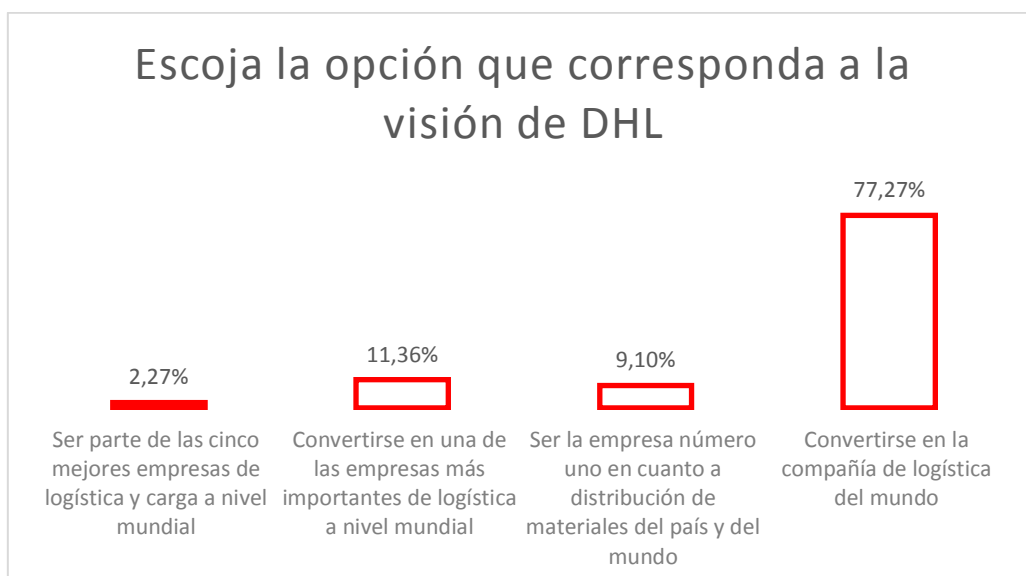
La tabulación tiene un sólo enfoque. El mismo se centra en los datos generales de la empresa ya que se debe recalcar que existen seis departamentos los cuales cuentan con una o dos personas, no siendo una cantidad relevante para un análisis por departamento.

#### Gráfico #4 de barras sobre la misión de DHL

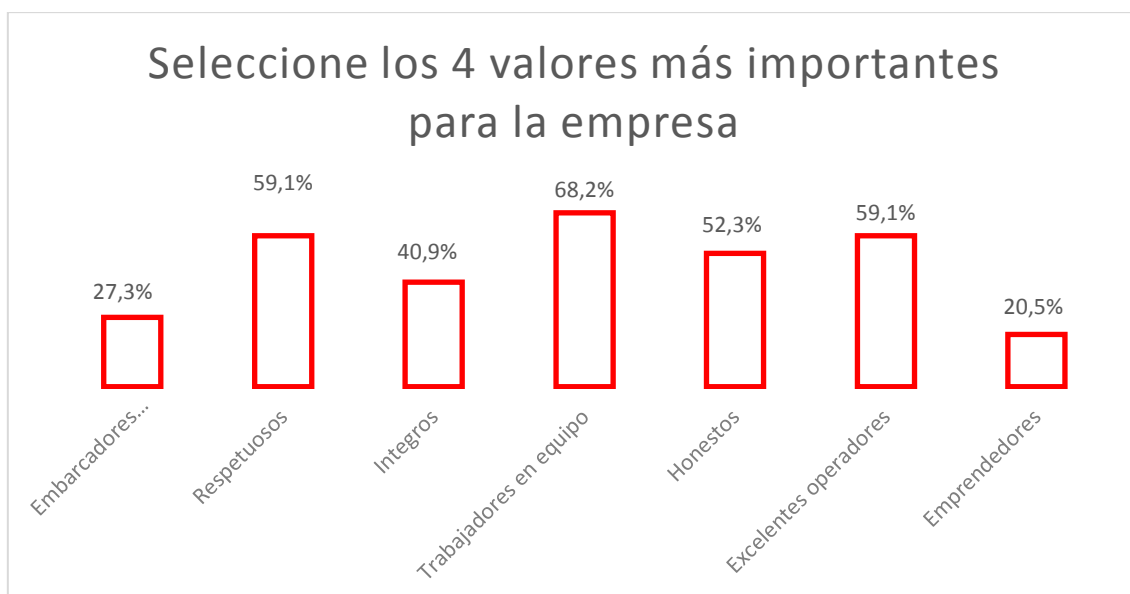


Si bien el 47.7% tiene conocimiento sobre la misión de la organización, existe un 27.3% que expone que es otra, lo cual es un número relevante. El 52,3% de la empresa, un poco más de la mitad, no reconoce la misión.

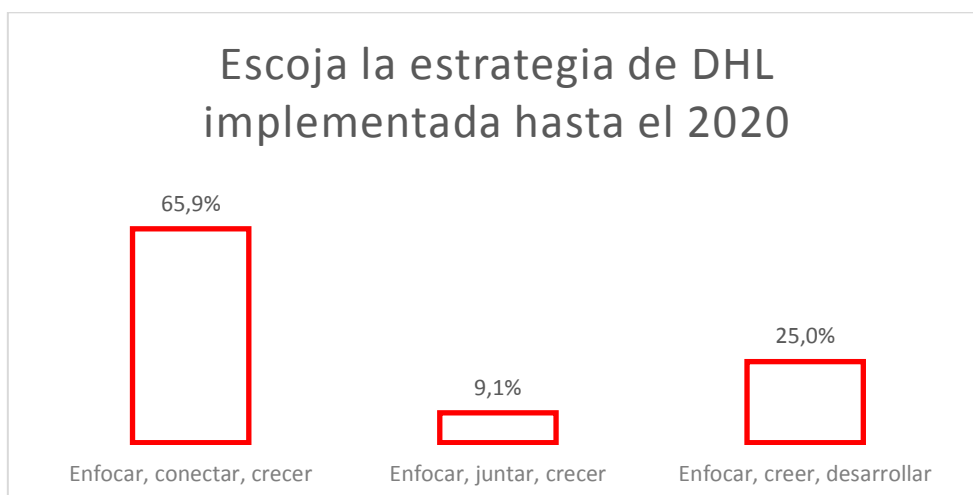
#### Gráfico #5 de barras sobre la visión de DHL



En cuanto a la visión, el 77.27% la conoce. Aun así, el 22.73% no sabe cual es la visión.

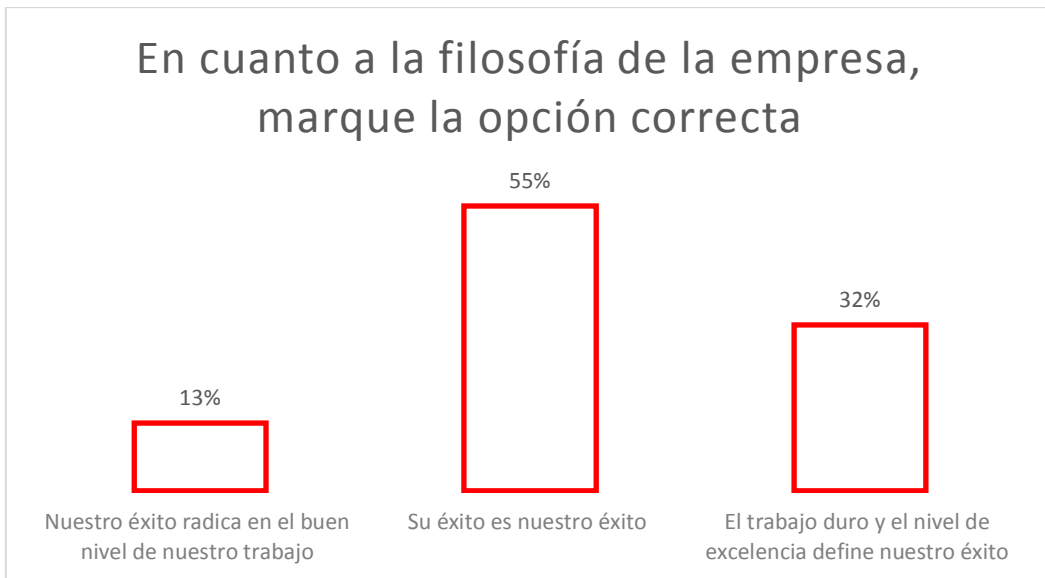
**Gráfico #6 de barras sobre los valores de DHL**

Sobre los valores de la organización, el 68.2% reconoce el valor de trabajo en equipo, el 20,5% conoce el valor de emprendedores, el 59.1% conoce el valor de excelentes operadores y el 27.3% conoce el valor de embarcadores apasionados. Sobre valores que no son los cuatro principales de la organización, el 59,1% expone sobre el respeto, el 40.9% sobre la integridad y el 52.3% sobre la honestidad. El valor que más reconocen de la organización es el del trabajo en equipo y el que menos conocen es el de emprendedores. No existe un conocimiento adecuado sobre los valores de la organización. Más de la mitad no los conoce en conjunto.

**Gráfico #7 sobre la estrategia de DHL**

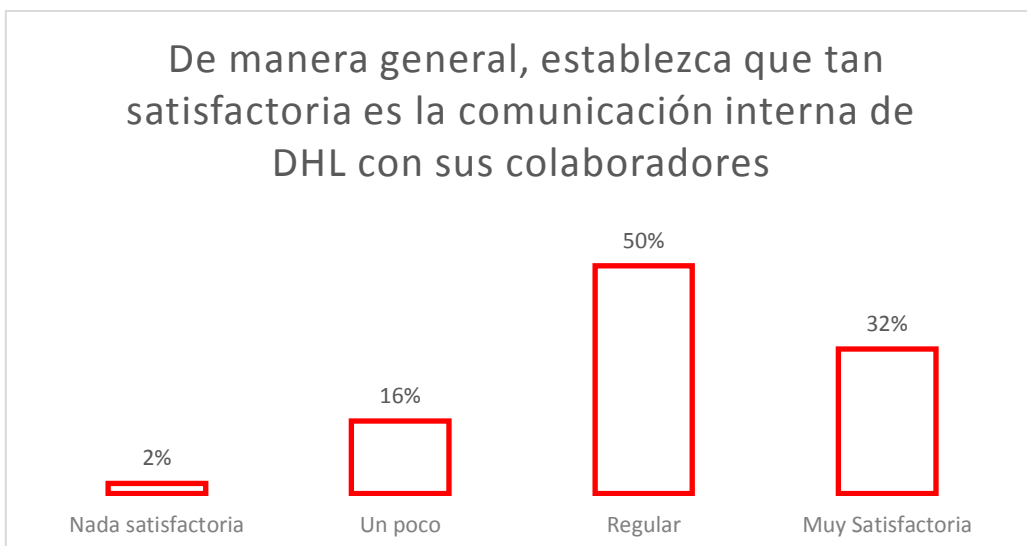
El 65.9% conoce la estrategia de la empresa pero el 34.1% no sabe sobre ella, lo cual demuestra que un gran porcentaje de colaboradores no están vinculados a la misma adecuadamente.

**Gráfico #8 sobre la filosofía de DHL**



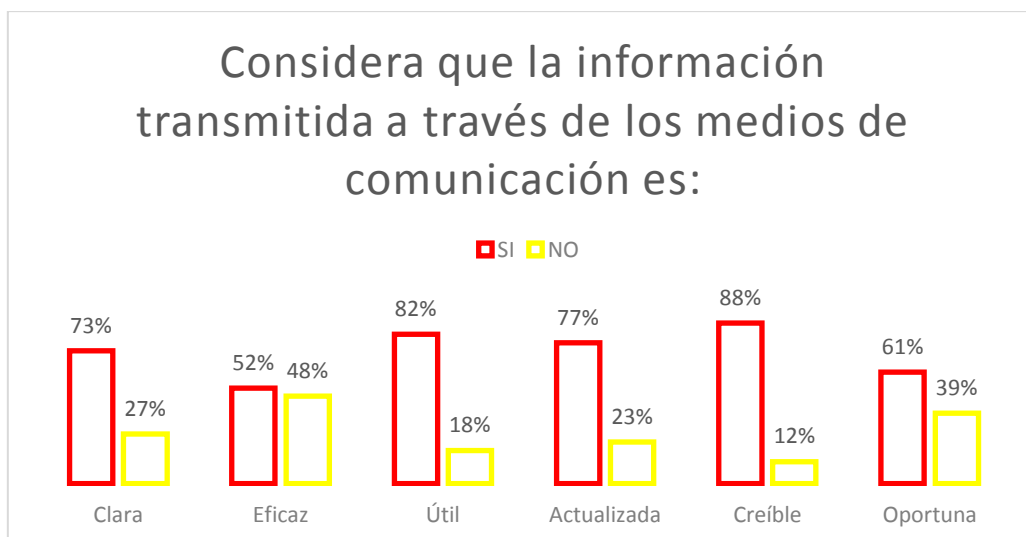
Casi la mitad de la empresa, el 45.5% no conoce la filosofía de DHL, sólo el 54.5% la conoce apropiadamente.

**Gráfico #9 sobre la satisfacción en la comunicación de DHL**



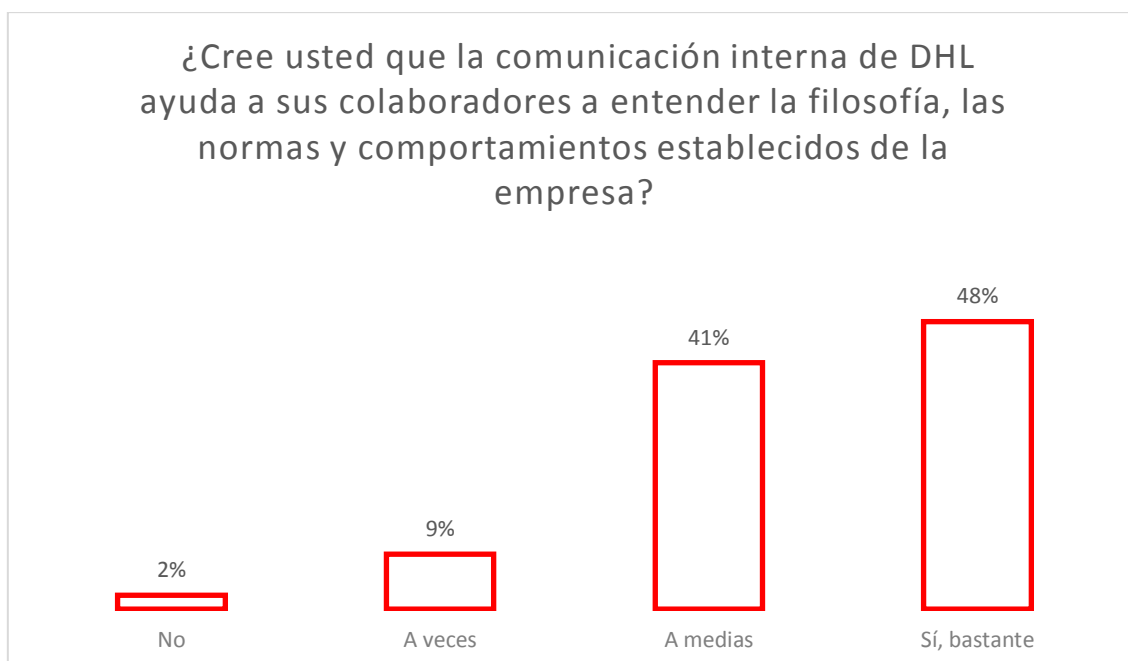
El 50% de los colaboradores de la empresa exponen que la comunicación es regular, el 16% expone que es un poco satisfactoria y el 32% dice que es muy satisfactoria. Esto quiere decir que el 78% de la organización alega que la comunicación es regular o menos satisfactoria.

**Gráfico #10 sobre la información de DHL**



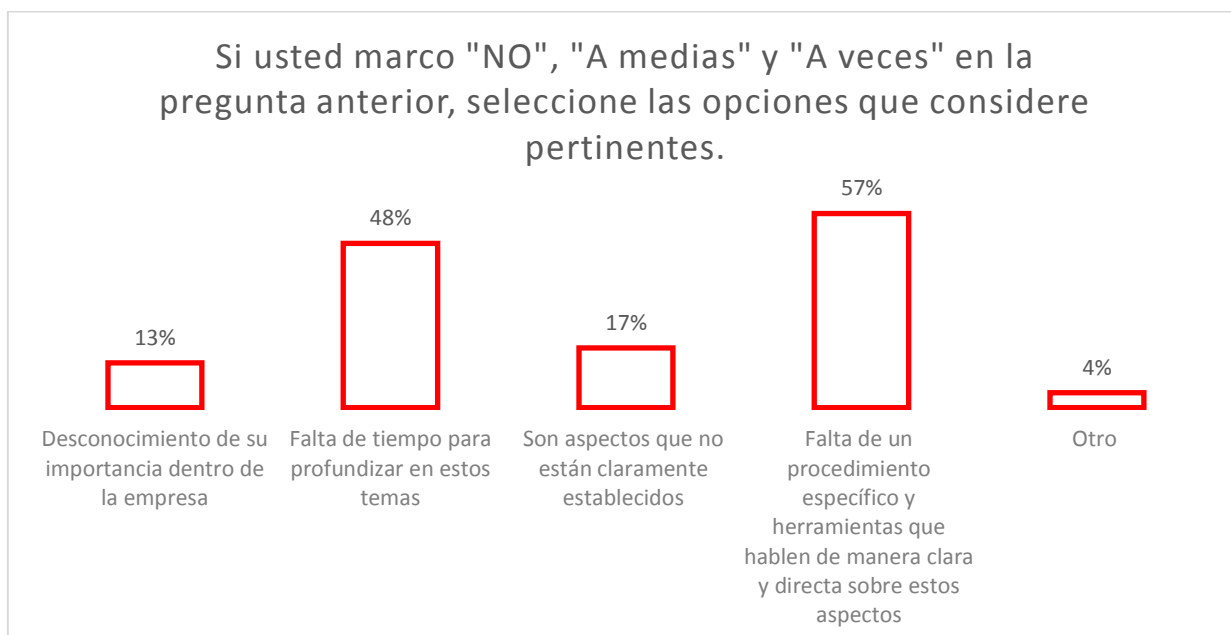
Sobre la información que se comunica dentro de la empresa, el 84% expone que es creíble, el 82% dice que es útil, el 77% dice que es actualizada y el 73% dice que es clara. Por otro lado, el 52% dice que es eficaz y el 59% dice que es oportuna. Esto quiere decir que la mayoría piensa que creíble, útil y actualizada mientras que se debe mejorar en cuanto a eficacia y el ser oportuna.

### Gráfico #11 sobre la comunicación interna de DHL



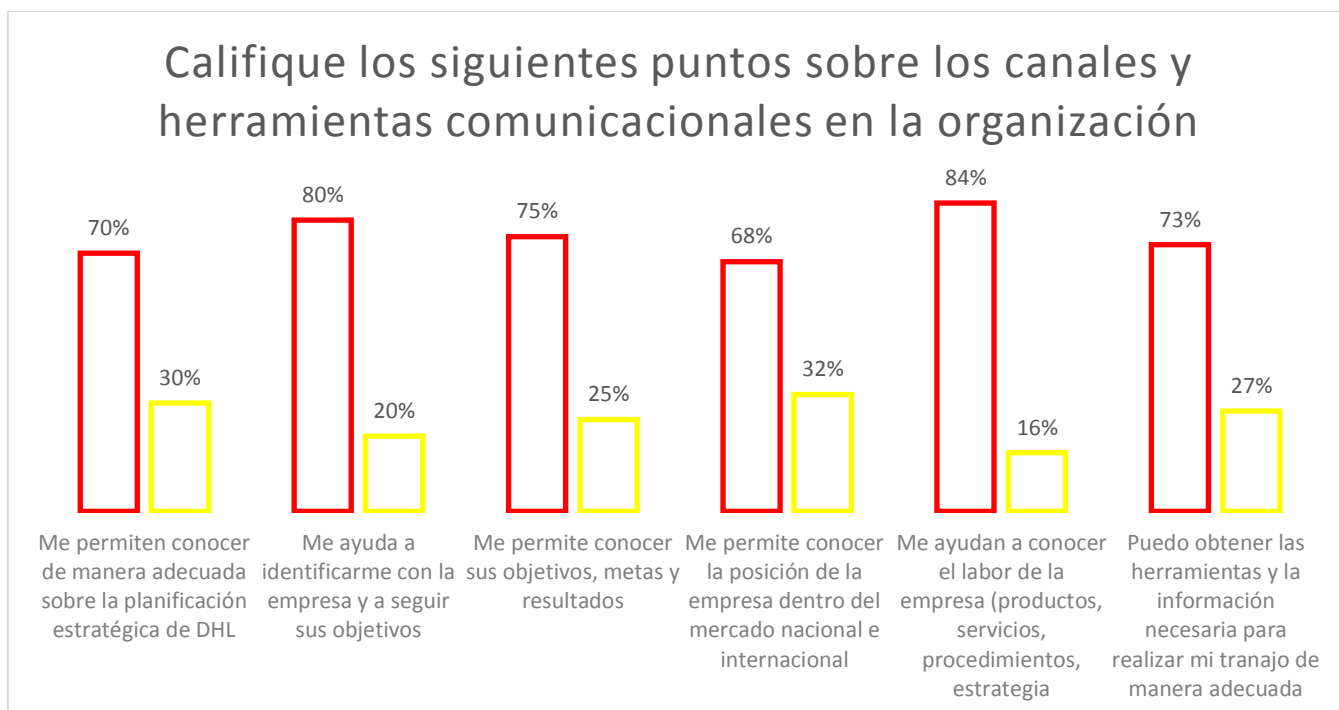
El 48% indica que la comunicación los ayuda a entender sobre la cultura corporativa de DHL. Más de la mitad señala que no es una comunicación adecuada para entenderla completamente.

### Gráfico #12 sobre la comunicación interna de DHL



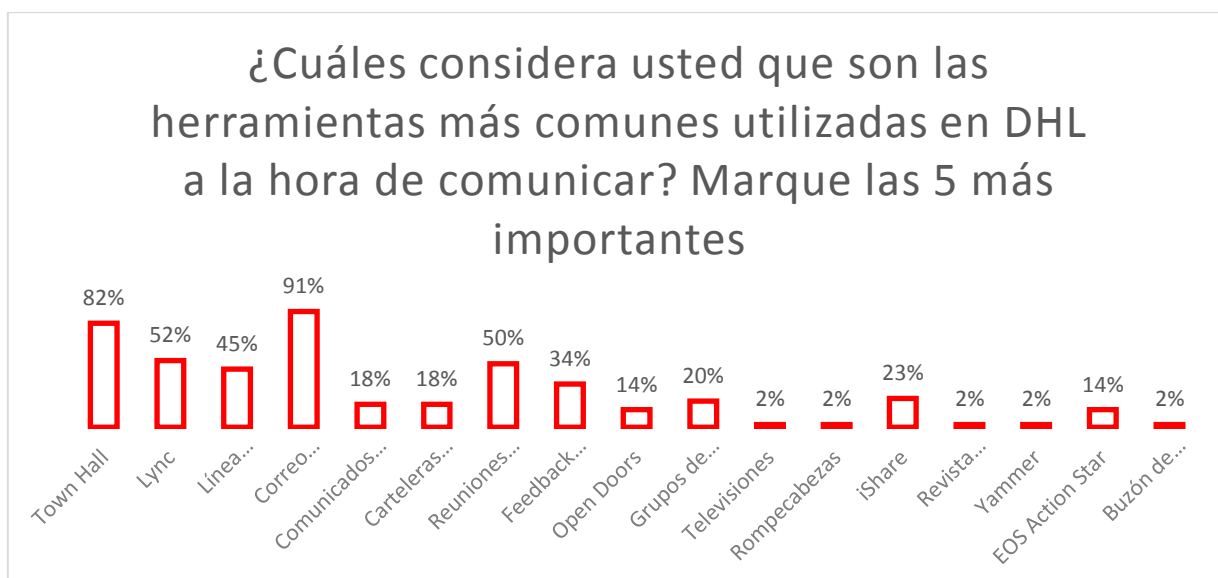
El 57% dice que falta un procedimiento específico y herramientas adecuadas para comunicar la cultura corporativa, además, el 48% expone que existe una falta de tiempo para profundizar estos temas. Por igual, alegan que son aspectos que no están claramente establecidos en la organización en un 17%.

**Gráfico #13 sobre las herramientas/canales de comunicación de DHL**



El 84% de colaboradores expresa que las herramientas y canales comunicacionales les ayudan a conocer el labor de DHL, el 80% indica que les ayuda a identificarse con la empresa y seguir adecuadamente sus objetivos, el 75% dice que les permite conocer sus objetivos, metas y resultados, el 73% dice que pueden obtener las herramientas para realizar su trabajo adecuadamente. Sin embargo, el 68% dice que la comunicación les permite conocer el estado de la empresa en el mercado y el 70% dice que los permite conocer sobre la planificación estratégica de la organización; estos son dos puntos en los cuales se debe mejorar.

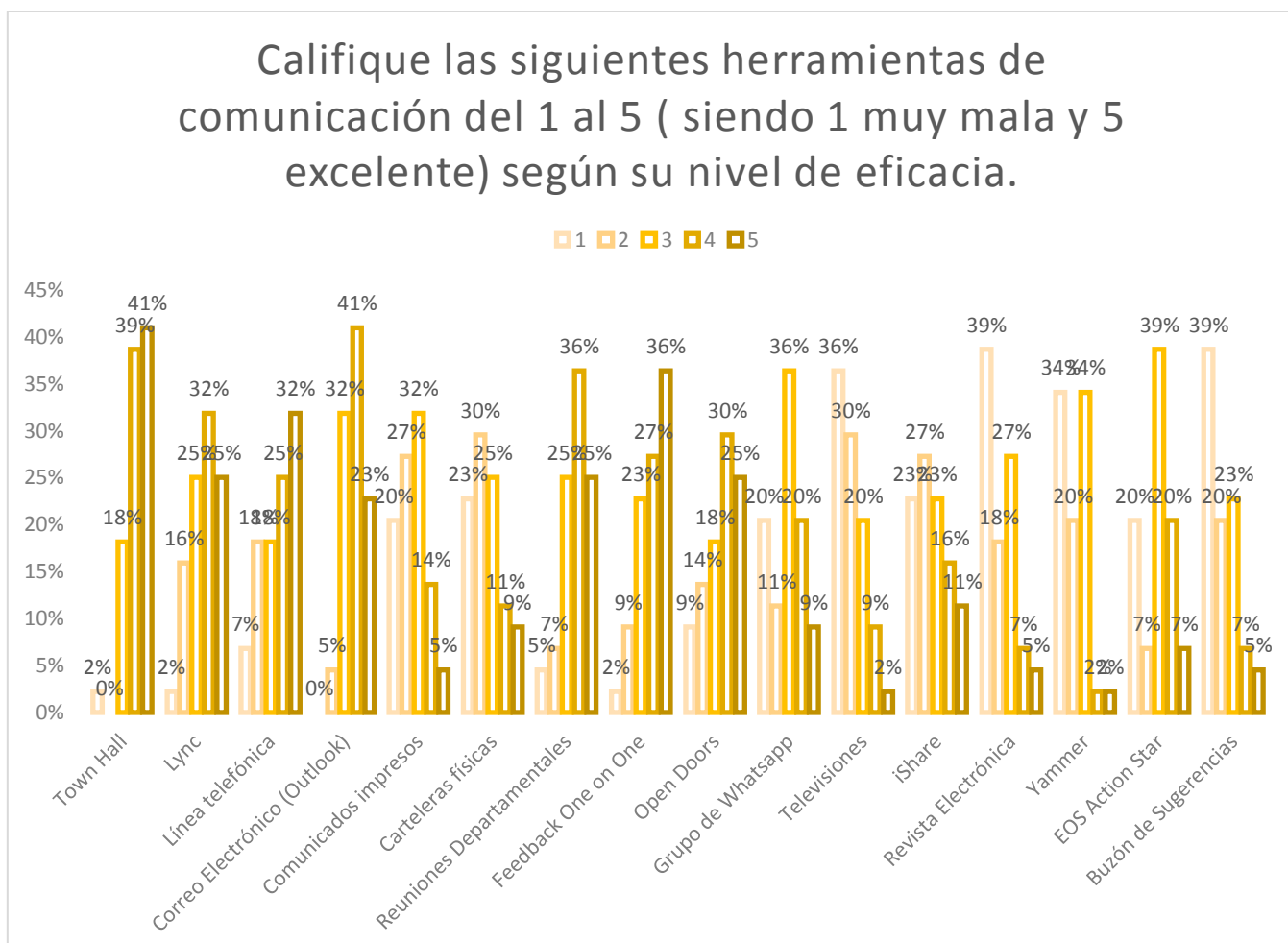
### Gráfico #14 sobre las herramientas más utilizadas en DHL



Para DHL las 5 herramientas más importantes son: el correo, el Town-hall, el chat Lync, las reuniones One-on-one y la línea telefónica. Las 5 que consideran menos importantes son: televisión, rompecabezas, revista online, Yammer y el buzón de sugerencias.

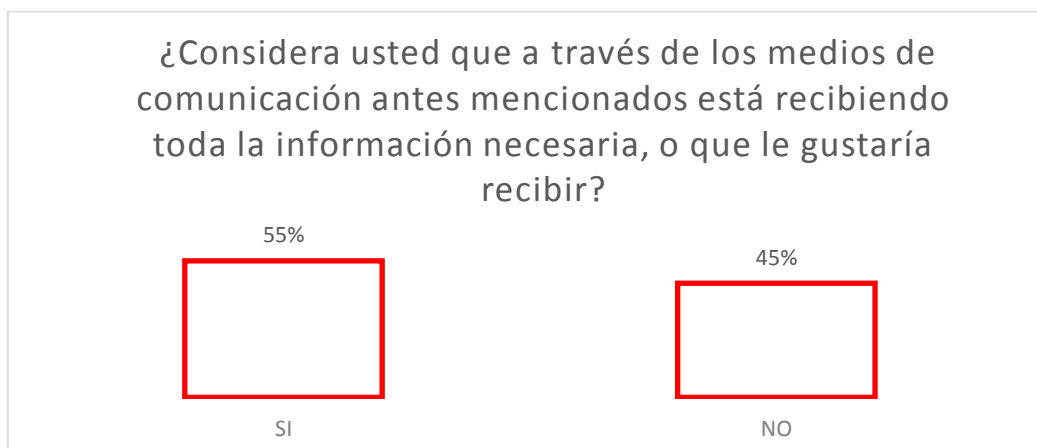


**Gráfico #15 sobre la calificación de herramientas comunicacionales en DHL**



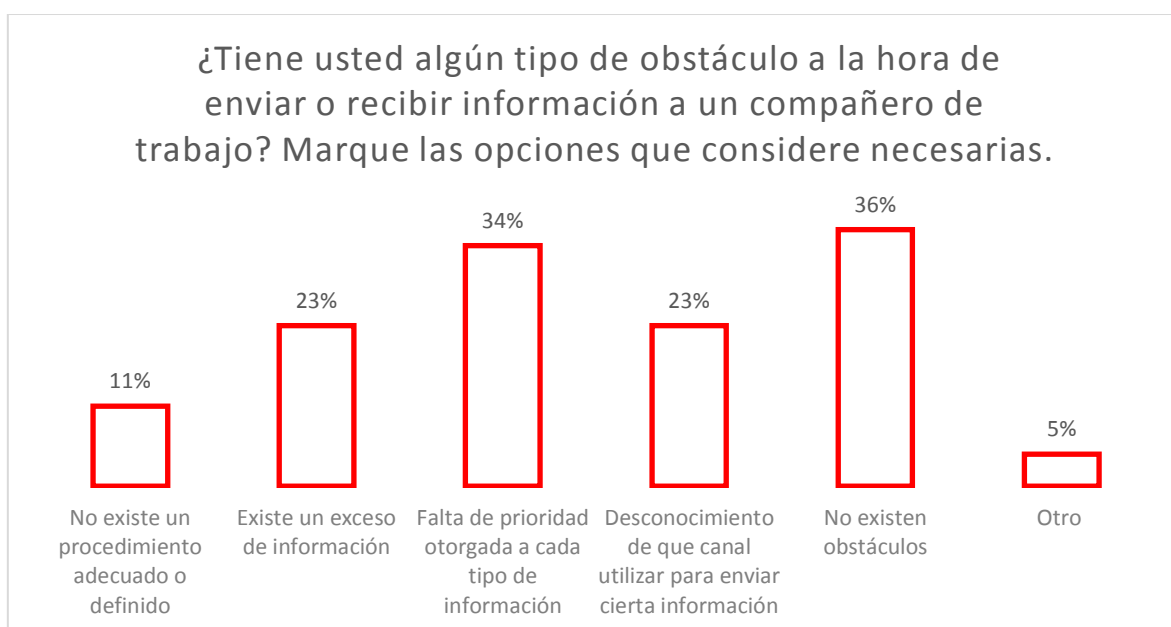
Las herramientas más eficaces calificadas en mayor porcentaje con un 5 son: Town-hall, feedback One-on-one, línea telefónica y el correo. Las menos eficaces son: buzón de sugerencias, Yammer, revista electrónica y las televisiones.

### Gráfico #16 sobre la información en DHL



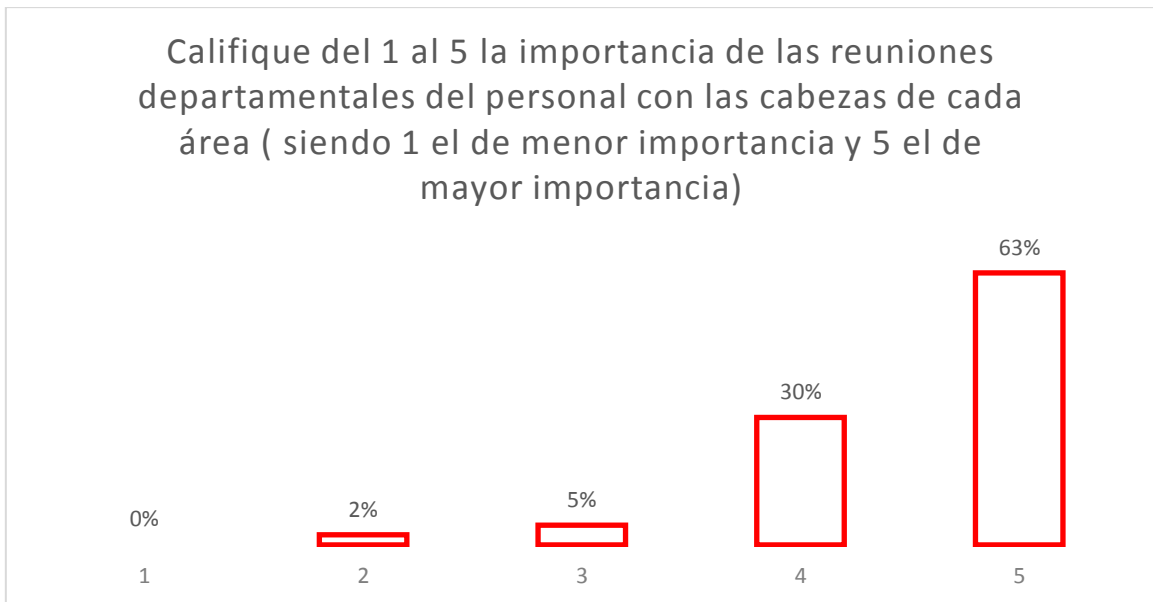
El 55% expone que sí recibe la información necesaria que le gusta recibir, mientras que en un porcentaje muy notable, el 45%, dice que no.

### Gráfico #17 sobre los obstáculos en la comunicación en DHL



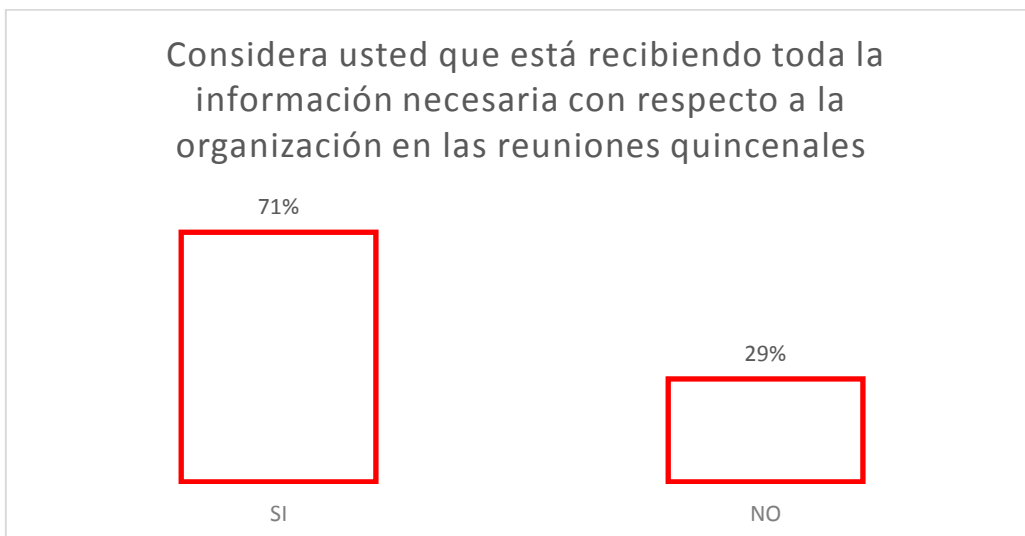
Los mayores obstáculos que tienen los colaboradores a la hora de enviar o recibir información de sus compañeros son: no tienen obstáculos (36%), falta de prioridad de otorgada a cada tipo de información (34%), desconocimiento de qué canal utilizar para cierta información (23%) y existe un exceso de información (23%).

### Gráfico #18 sobre la comunicación departamental en DHL

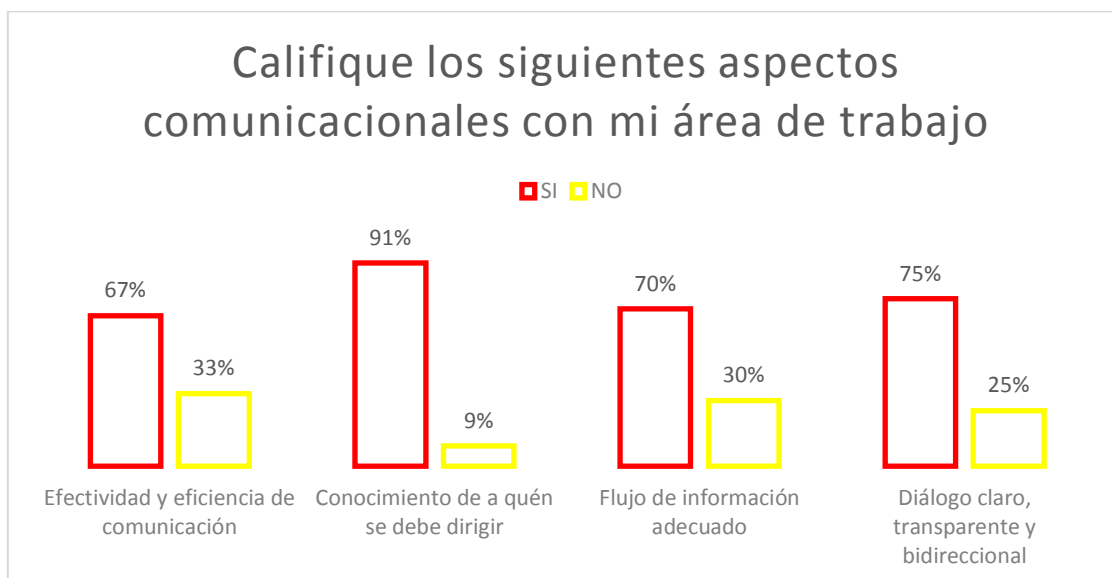


Las reuniones departamentales del personal con las cabezas de cada área fueron calificadas con 64% máxima importancia y un 30% de solo importancia. Esto quiere decir que al menos un 36% no considera que son de suma importancia y de excelencia.

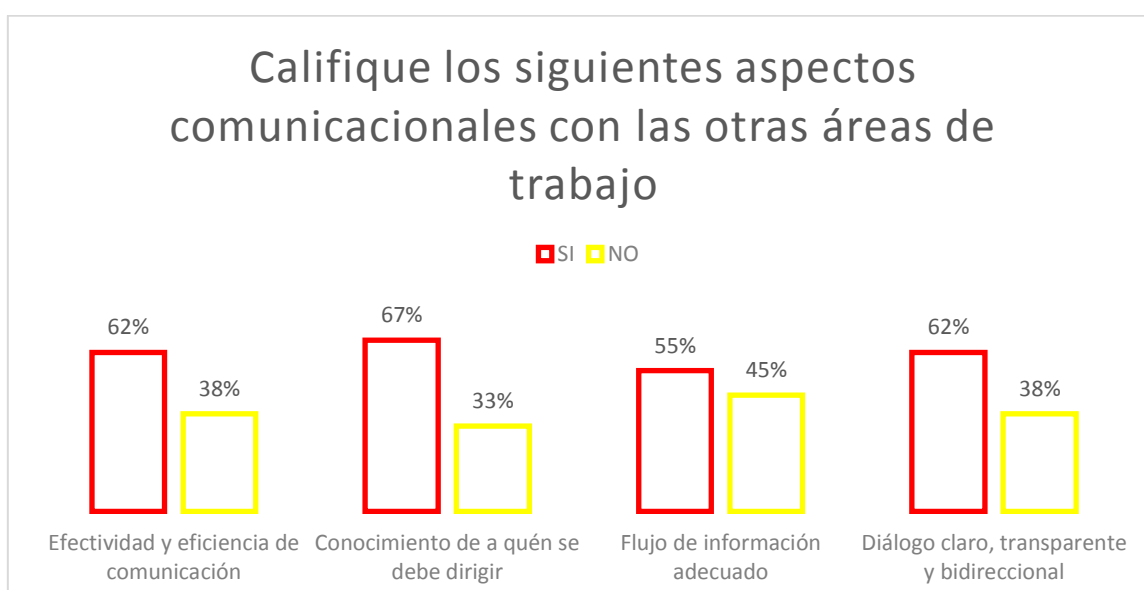
### Gráfico #19 sobre la información en las reuniones de DHL



El 29% de colaboradores alega que no está recibiendo toda la información necesaria en las reuniones quincenales del Town-hall o del feedback One-on-one.

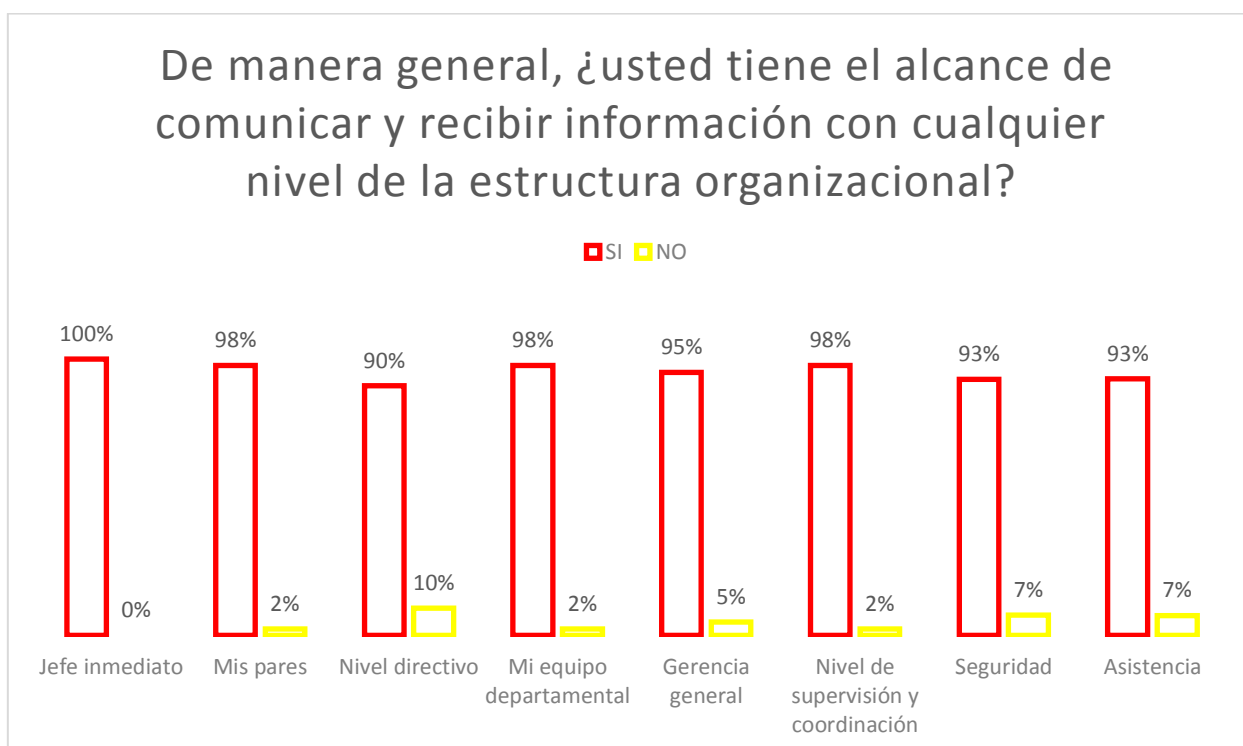
**Gráfico #20 sobre la comunicación departamental en DHL**

El 91% dice tener conocimiento de a quien se debe dirigir en cuanto a comunicación en su área de trabajo, el 75% dice que existe un dialogo claro, transparente y bidireccional. Por otro lado, el 33% alega que falta efectividad y eficiencia de comunicación en sus áreas y el 30% dice que falta mejorar el flujo de información.

**Gráfico #21 sobre la comunicación entre departamentos en DHL**

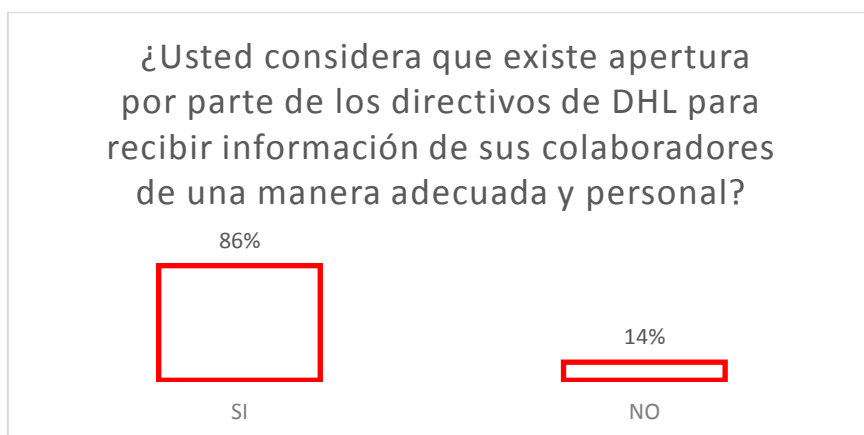
El 67% dice que si tiene conocimiento de a quien se debe dirigir, el 62% dice que existe efectividad y eficiencia en la comunicación dentro de sus áreas y también hay un diálogo claro, transparente y bidireccional. Sin embargo, esto demuestra que todavía se debe trabajar en estos puntos. Por otro lado, el 45% dice que existen inconvenientes en si el flujo de información es adecuado.

### Gráfico #22 sobre la comunicación en la estructura organizacional en DHL



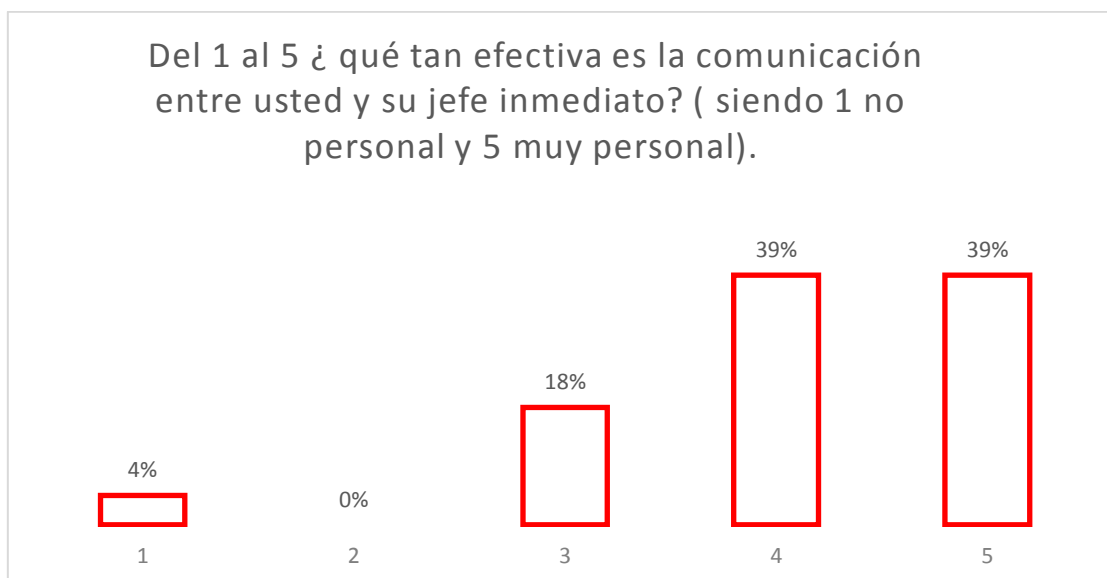
Existe una muy buena apertura en recibir y enviar información desde jefe inmediato, jefes de área, y pares. Se debe mejorar en este aspecto en mejorar el manejo de información con el nivel directivo o gerencia, seguridad y asistencia.

### Gráfico #23 sobre la apertura por parte de los directivos en DHL



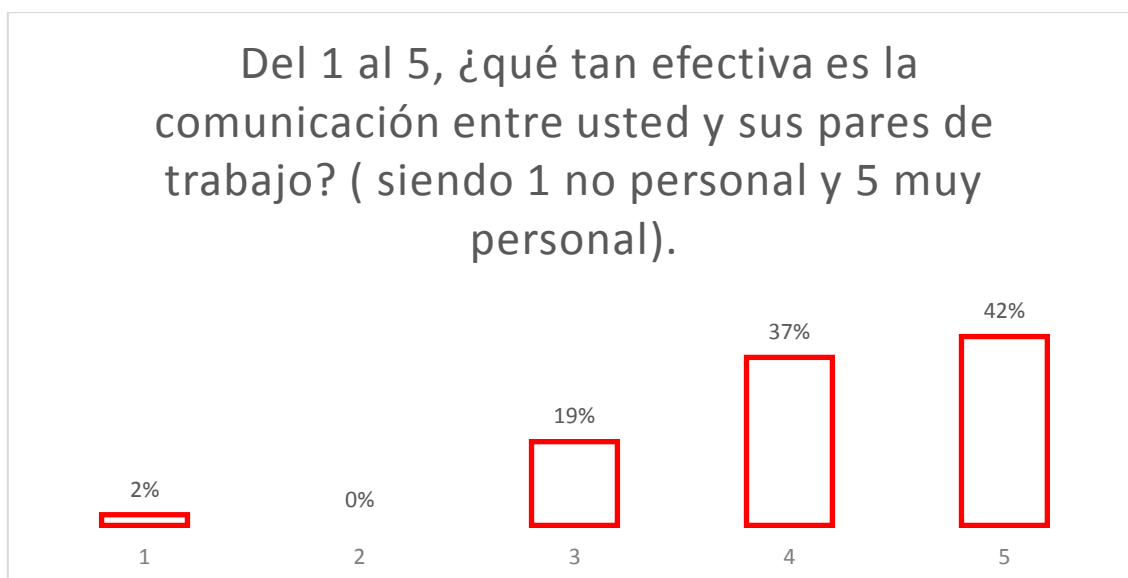
El 86% alega que sí hay apertura por parte de la directiva de DHL en cuanto a comunicación personal.

### Gráfico #24 sobre la efectividad de la comunicación por parte de los jefes de área en DHL



El 39% califica la efectividad de la comunicación con 5 y 4 respectivamente, lo cual demuestra que un 78% dice que es excelente o muy buena. El 2

### Gráfico #25 sobre la comunicación entre trabajadores en DHL



El 42% considera la comunicación con sus pares como excelente, el 37% como muy buena. Sin embargo, el 29% la considera regular lo cual es un porcentaje importante y el 2% la considera muy mala.

### Conclusiones de auditoría

Para DHL y su público interno, la comunicación de manera general, es calificada como buena. Los colaboradores alegan que la comunicación es una estrategia y herramienta que los ayuden a entenderse entre sí y a mejorar en la persecución de sus objetivos tanto como corporativos generales y corporativos personales. Además, afirman que mediante la comunicación pueden facilitar sus procesos de trabajo y logran entender lo que está pasando dentro de la misma. La comunicación, en su estado actual en DHL, es calificada de forma general como eficaz, actualizada y útil. Sin duda alguna, los ayuda en el entendimiento. Es una comunicación establecida como direccional y contiene retroalimentación.

Sin embargo, se ha podido identificar varios puntos donde la comunicación debe mejorar para cumplir con los objetivos corporativos de la empresa. Es importante notar que el primer problema comunicacional es que un gran porcentaje de los colaboradores no se siente identificado con la cultura corporativa, es decir, no tiene el conocimiento adecuado sobre misión, visión,

valores, filosofía y estrategia. Asimismo, cuentan con un manual de identidad visual que es general para todos los países, pero en DHL Ecuador no lo utilizan, haciendo que la identidad visual en la empresa se debilite.

Por otro lado, los trabajadores exponen que la comunicación no es regularmente satisfactoria ya que consideran que existe una falta de eficacia, especialmente, en cuanto a la información sobre cómo está la empresa dentro del mercado y en cuanto a la planificación estratégica. Adicionalmente, no existe claridad sobre qué canal utilizar para diferentes tipos de información y hay una falta de prioridades en cierto tipo de información y herramientas a la hora de comunicar.

En cuanto a las herramientas y canales comunicacionales, existe un exceso de herramientas de las cuales sólo entre cinco o seis son consideradas adecuadas para comunicar y tienen eficacia. Esto quiere decir que existen herramientas que son comunes o no son diferenciadoras a la hora de comunicar. Esto muchas veces las hace monótonas, además de que no tienen la información pertinente. Sobre el clima laboral, los métodos de Town-hall y Feedback One-on-one permite que los colaboradores tengan una buena apertura con sus jefes directos y con la gerencia haciendo que haya comodidad en el ambiente de trabajo pero se puede mejorar en el aspecto de comunicación entre pares de otras áreas de trabajo.

## **Recomendaciones de auditoría**

Tras analizar los resultados obtenidos luego de la investigación, es importante recomendar a DHL algunas acciones a tomar en cuenta, para que la comunicación dentro de la empresa mejore y se cumplan los objetivos corporativos de la misma. En primer lugar, se debe dar prioridad a las herramientas más importantes como es el Town Hall, correo electrónico y publicar en estas la información relevante, debido a la cantidad de herramientas algunos colaboradores se confunden y la información no llega apropiadamente.

A su vez, un punto importante es crear campañas de comunicación, las cuales deben tener como objetivo principal que los colaboradores se sientan identificados con la cultura corporativa de la empresa, esto es fundamental ya



que si esto se logra la eficacia dentro de la empresa mejorara notablemente. Para cumplir con este objetivo, a su vez se debe realizar una previa selección de la información que se va a difundir. Todos los colaboradores pueden realizar comunicados y esto crea distorsión dentro de los colaboradores.

A pesar que DHL se maneja bajo la ideología de Open Doors en la cual existe armonía dentro de la empresa y entre departamentos, luego de analizar los resultados podemos ver que entre áreas existe una confusión de a quien deben dirigirse y cómo hacerlo. Este es un punto importante a tratar, ya que si se resuelve este problema DHL a nivel interno va a obtener mejores resultados y las personas van a sentirse más identificadas con la empresa.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

El siguiente Plan de Comunicación Interna fue diseñado a partir de los problemas comunicacionales identificados en la auditoría de comunicación

realizada en la empresa. Se plantearon cuatro casos específicos en los cuales se debe trabajar durante este plan. Cada caso o problema comunicacional contiene una estrategia como parte de la campaña global. Esto quiere decir que existe una campaña global la cual está dividida en cuatro partes y cada una con su estrategia para solucionar un problema específico. Sin embargo, se debe resaltar que al ser una sola campaña se debe integrar las cuatro estrategias y trabajar de manera unida entre ellas como un proceso.

El objetivo principal de este plan o campaña estratégica comunicacional es: Posicionar a la comunicación organizacional dentro de la empresa como una herramienta clave para el desarrollo de su identidad, el entendimiento y motivación de su personal y el mejoramiento del clima laboral en DHL, haciendo que aumente su aceptación y su productividad en un 80% durante el plazo de un año.

Sus objetivos específicos son:

- 1) Posicionar los rasgos de la identidad cultural de la organización en un 80% en un periodo de tiempo de un año.
- 2) Posicionar los rasgos de la identidad visual de la organización en un 70% en un periodo de tiempo de un año.
- 3) Priorizar el uso de las herramientas comunicacionales e incrementar el entendimiento de la información que se utiliza en cada una de ellas en un 90% en el periodo de tiempo de un año.
- 4) Establecer canales de entendimiento mutuo entre áreas de trabajo, aumentando la satisfacción y la productividad laboral a un 80% en el periodo de tiempo de un año.

## **Tema de campaña**

El tema de campaña global para el plan estratégico de comunicación interna es “Nuestra Victoria DHL”. Este tema se alinea con la estrategia planteada hasta el 2020 por la organización la cual es “enfocar, conectar, crecer”.

Se relaciona directamente con la estrategia de la empresa ya que tanto la campaña como la estrategia buscan crear una victoria entre sus empleados de manera personal y profesional. La estrategia se basa en enfocarse, en conectarse entre sus públicos y sus actividades y crecer en conjunto. El tema de campaña busca incentivar a sus colaboradores internos, en trabajar en equipo, conectarse y juntos generar la victoria. Adicionalmente, va alineado a la cultura de la organización, la cual se enfoca en el éxito, en el emprendimiento y el trabajo en equipo. “Nuestra victoria DHL” representa el compañerismo, las metas, los objetivos cumplidos y la motivación por ganar de manera personal y grupal. Este tema busca incentivar el desempeño, la competitividad pero también el trabajo en equipo para obtener resultados positivos. Es justamente eso lo que hace la comunicación organizacional, conectar a las personas para cumplir los objetivos corporativos de una manera coherente.

Es importante mencionar que esta es una campaña que busca incentivar al personal de una manera lúdica pero sin dejar de ser corporativa y profesional. “Nuestra victoria DHL” trata sobre un personaje creado para DHL el cual debe pasar de mundos o de niveles hasta alcanzar la victoria. Los colaboradores se ven inmersos en el papel del personaje y deben ayudarlo a pasar los niveles, como ocurre en un videojuego. Cada mundo o nivel representa una estrategia. El primer nivel es la estrategia de identidad cultural, el segundo nivel es la estrategia de identidad visual, el tercer nivel es la estrategia del manejo de herramientas comunicacionales y el cuarto nivel es la comunicación entre áreas de trabajo. Solo cuando el personaje de DHL haya pasado los cuatro niveles, hasta el final del año, se llega a la victoria. Cabe resaltar que los colaboradores deben actuar y participar de manera individual y en conjunto para que el personaje de DHL llegue a conseguir la victoria, la cual es el fin del plan con resultados positivos para la organización.

Esta campaña fue creada corporativamente pero con creatividad y entretenimiento ya que creo que toda organización necesita de ese toque de alegría que los una. Es una manera de incentivar a los colaboradores a participar dentro de este proceso. Adicionalmente, se interconecta con su cultura de ser una empresa seria que presenta buenos resultados pero que les otorga a sus colaboradores la libertad en sus procesos y actividades diarias. Hace que el

ambiente de trabajo sea más relajado y no exista tensión, lo cual se ve reflejado en el incremento del desempeño del personal.



Este es el personaje de DHL, su nombre es R2-DHL. Representa la misión, visión, la filosofía, la estrategia, los valores, la identidad visual de la organización, sus canales de comunicación y la satisfacción comunicacional.



## A nivel de la Cultura Corporativa

**Estrategia:** Fortalecer la identidad cultural, por medio del trabajo grupal, la competencia y las emociones.

**Objetivo:** Posicionar los rasgos de la identidad cultural de la organización en un 80% en un periodo de tiempo de un año.

**Nombre de la campaña:** Olimpiadas DHL

### Fases

#### 1) **Expectativa:** Conteo a la victoria

Se enviará una invitación a los correos de cada uno de los colaboradores, cinco días antes, como un conteo regresivo para el inicio de la semana de competencias. Esto busca generar expectativa y que el personal se entere lo que ocurrirá en la semana de competencias.

## Herramienta



**Mensaje:** Infórmate sobre la cultura organizacional DHL

**Tiempo:** Una semana

### 2) **Informativa:** Semana de Competencias

En esta fase, se lleva a cabo la semana de competencias, la cual inicia el primer día laboral un lunes y termina un viernes, teniendo cinco días de competencia. Consiste en juntar al personal a una hora específica, la cual puede ser antes de salir a la hora de almuerzo. Se realizan grupos con personas de diferentes áreas y se plantea una pregunta relacionada a la cultura corporativa en una presentación en un retroproyector.

Una vez hecha la pregunta, el primer grupo que toque la campana y responde correctamente gana los puntos del día. Después de cada pregunta se presenta un video corto de aproximadamente 40 segundos demostrando por qué existe ese tema en la organización. Por ejemplo, si un día se habla de valores, el video demuestra por qué existen esos valores en la organización.

Cada grupo acumula puntos y a la final de la semana, el grupo que más puntos tenga es el ganador. Una vez completado los puntos, se elige el grupo ganador el cual tendrá el premio mayor. El premio mayor es un trofeo simbólico y los miembros del grupo tendrán una tarde libre que ellos escojan, alineándose con su cultura corporativa de que no importa el tiempo que trabajes ni el horario si los resultados son satisfactorios y positivos. El segundo grupo tendrá una medalla simbólica y el tercero tendrá un certificado simbólico.

Lunes: misión, martes: visión, miércoles: estrategia, jueves: filosofía, viernes: valores.

### Herramienta





**Mensaje:** Nuestra misión nos une, nuestra visión nos une, nuestra estrategia nos une, nuestra filosofía nos une, nuestros valores nos unen.

**Tiempo:** Una semana

### 3) Recordación: Recordando nuestra esencia

Los premios entregados a los grupos y adicionalmente se suben los videos a la cartelera digital durante el mes.

#### Herramienta







**Mensaje:** ¡La victoria es tuya!

**Tiempo:** Un semana de entrega de premios

**Presupuesto general de la estrategia:** \$290

**Tiempo de duración de la estrategia:** Dos Semanas

## A nivel de Identidad Visual

**Estrategia:** Fortalecer la identidad visual haciendo que los colaboradores se sientan parte de ella y se sientan identificados manejando tácticas de entretenimiento.

**Objetivo:** Posicionar los rasgos de la identidad visual de la organización en un 70% en un periodo de tiempo de un año.

**Nombre de la campaña:** Ser DHL

## Fases

### 1) **Expectativa:** Tu personaje R2-DHL

Como fase de expectativa cada colaborador debe entrar a un mailing interactivo y crear su propia identidad, es decir, su propio personaje de acuerdo a sus características. Es un personaje que lo representa y con el cual se sienten identificados.

## Herramienta



**Mensaje:** Con tu identidad, crea tu R2-DHL

**Tiempo:** Dos semanas

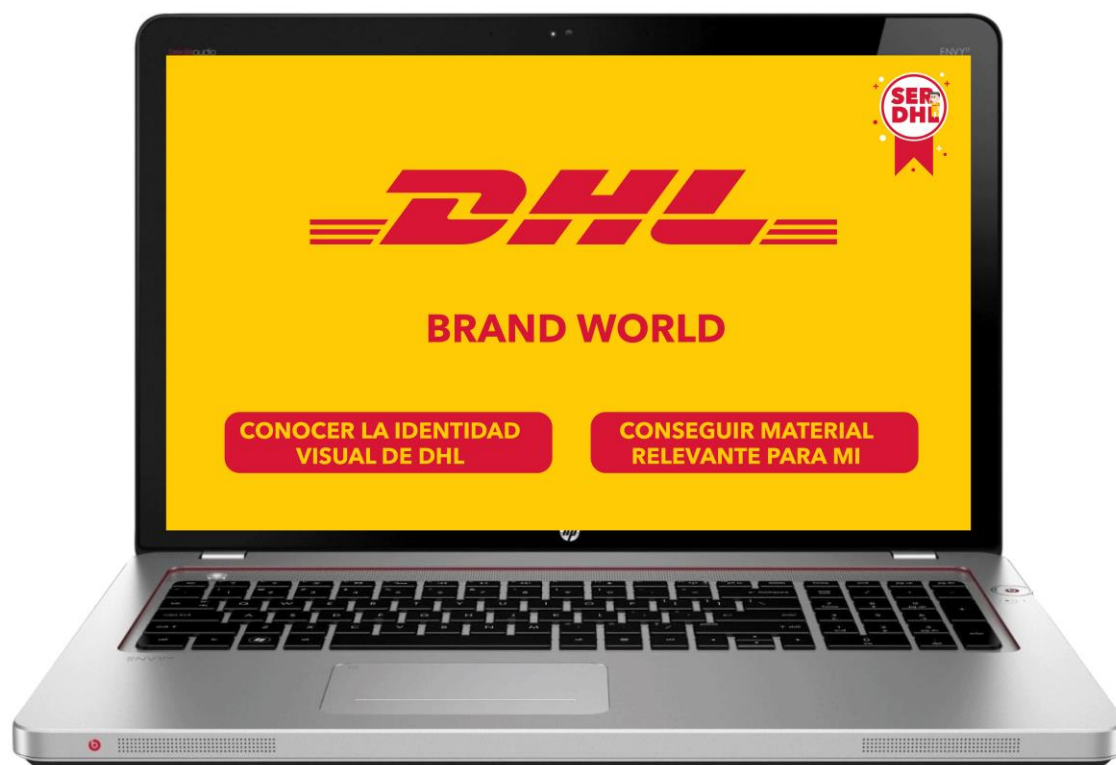
## 2) Informativa: Brand World

Se creará el Brand World, el cual, será una plataforma online donde los colaboradores pueden ingresar y encontrarán todos los aspectos relevantes a la marca. Es una web la cual se puede relacionar a una revista digital corporativa. La misma cuenta con el manual de la empresa el cual ya existe de manera digital (trata sobre la cultura corporativa) y se incluirá el manual de identidad visual o manual de marca. Este manual de marca es una herramienta que contiene los aspectos más importantes del manual de marca general, que los colaboradores deben saber y aplicar. Cada vez que un colaborador necesite saber cómo se utilizan ciertos aspectos de la marca para cualquier tipo de documento o actividad podrán entrara al Brand World y encontrar la identidad visual. No necesitan

buscar todo el manual de marca ya que el que estará en el Brand World tendrá los aspectos más importantes que necesitan usar y reconocer.

De esta manera, se hace uso de una herramienta que ya existe y trata sobre la identidad cultural completándola con la identidad visual que es parte de la esencia de la organización. Al Brand World también será unido el iShare, de esta manera, será más completo donde podrán tener también las políticas y documentos importantes de la organización. Se unirán tres herramientas en una sola y de fácil acceso.

### Herramienta



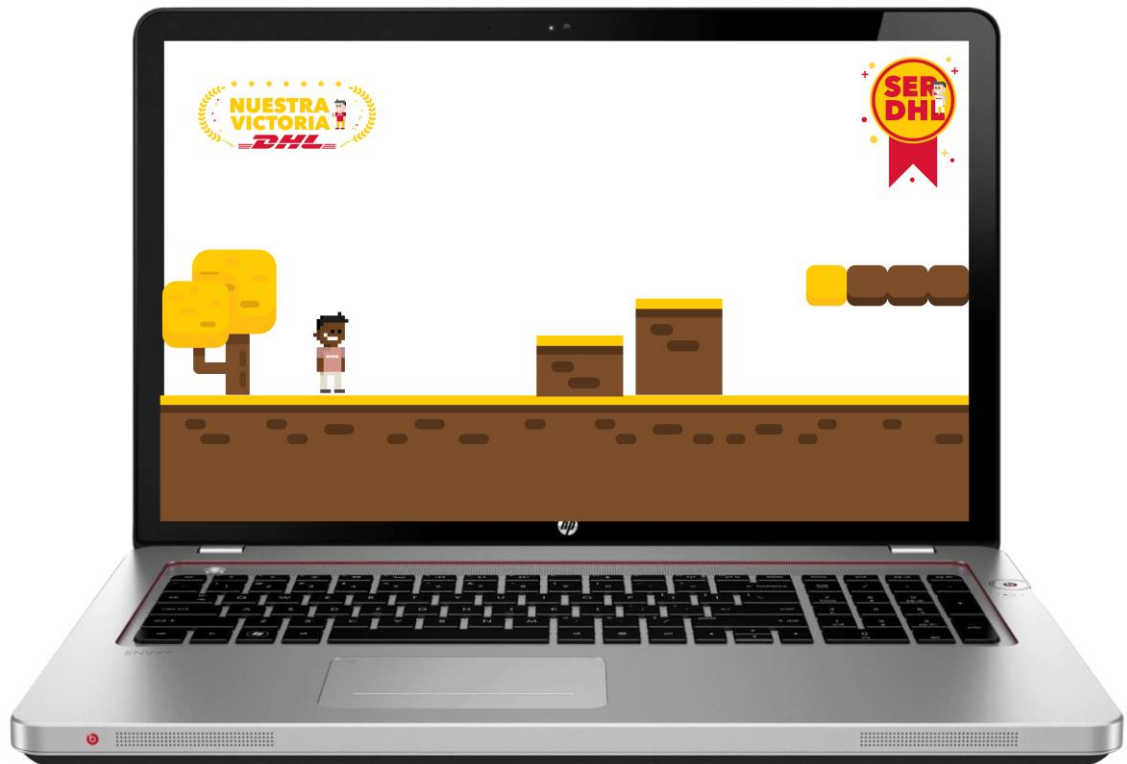


**Mensaje:** Tú eres parte del Brand World DHL

**3) Recordación:** Recordando nuestra identidad

Para crear recordación en los colaboradores se realizará un mini videojuego “Recordando Nuestra Identidad”, el cual será enviado a cada correo (Outlook). Los trabajadores, de manera individual, deben hacer log-in en el link enviado a sus correos y realizar el juego. Este contiene puntos importantes sobre la identidad visual y ayuda a evaluar el entendimiento que tiene sobre la misma. El hecho de que hagan log-in y realicen el juego permite evaluar de manera medible el nivel de entendimiento que tiene cada uno de los colaboradores y su nivel de participación e involucramiento así como de conocimiento en el tema. Cada vez que una persona realice el juego tiene un puntaje y se anota en el sistema que ya lo realizó.

## Herramienta



**Mensaje:** ¡Completa el juego que nos lleva un paso de la victoria!

**Tiempo:** Dos semanas

**Presupuesto general de la estrategia:** \$450

**Tiempo de duración de la estrategia:** Un mes

## A nivel de herramientas comunicacionales

**Estrategia:** Disminuir el número de herramientas, hacerlas más prácticas y que cada una cumpla con la función que fue creada. Además, hacer de cada herramienta un canal multifacético y ayudar a los colaboradores a conocer el tipo de información que se debe utilizar con cada una. El hecho que hayan muchas herramientas comunicacionales puede crear un exceso de información, que a su vez, puede fomentar la comunicación informal.

**Objetivo:** Priorizar el uso de las herramientas comunicacionales e incrementar el entendimiento de la información que se utiliza en cada una de ellas en un 90% en el periodo de tiempo de un año.

**Nombre de la campaña:** Conectándonos con la Victoria

## Fases

### 1) **Expectativa:** Nuestras herramientas ganadoras

Se envía a cada uno de los colaboradores una caja de herramientas para que ponga en cada uno de sus puestos. Esta caja de herramientas genera expectativa de cuáles serán las herramientas que ya no se utilizarán y cómo se utilizarán las nuevas. Adentro de la caja estarán unos stickers plegables de los logos o fotos de las herramientas que se aplicarán en la organización.

## Herramienta



**Mensaje:** ¡Pronto conocerás nuestras herramientas ganadoras!

**Tiempo:** Una semana

**2) Informativa:** Carrera de Herramientas

Se unieron varias herramientas para reducir el número de herramientas y hacerlas multifuncionales y más informativas. Las cuales son:

Town Hall: reuniones mensuales de mayor relevancia entre UIO y GYE, donde se tratan temas importantes, actividades y políticas a seguir. Aquí entran también las reuniones departamentales las cuales son quincenales y se topan temas relevantes entre áreas.

Outlook (Correo Electrónico): Se mantendrá el correo formal. Para dar prioridad a cierta información los comunicados impresos serán enviados al mail o subidos a la plataforma digital.

Feedback one on one: Este contacto entre jefes y colaboradores es de suma importancia, aquí se expone el desempeño del trabajador, se plantean objetivos, acciones y actitudes que debe tomar ante ciertos aspectos. El jefe debe darle la apertura y confianza para que el colaborador exponga sus necesidades y puntos de vista. Se debe centrar únicamente en una perspectiva de mejora y motivación.

Open Doors: Sistema de puertas abiertas debe fomentar el feedback one on one, es decir, cualquier colaborador puede acceder a su jefe en cualquier cuestión que necesite y para obtener indicaciones en su desempeño, esto mejora el clima laboral de DHL.

Grupos de Whastapp: Comunicación formal por medio de la aplicación WhatsApp.

Cartelera Digital: Televisión: La cartelera digital dará uso a todas las televisiones que se encuentran en DHL. Será una cartelera que se utiliza para noticias o actividades generales, para entretenimiento, cumpleaños, eventos y es de conocimiento general. Ciertos comunicados que eran impresos de manera general serán expuestos en esta cartelera.

Cada departamento seguirá teniendo su propia cartelera física.

Brand World: La herramienta iShare se incluye dentro de la revista digital el cual incluirá también el manual general de la organización junto al manual de identidad visual (manual de marca). Es decir, todo esto se encontrará en una sola plataforma web de DHL Global Forwarding Ecuador.

Las herramientas que ya no se utilizarán son: Yammer, Lync (puede fomentar la comunicación informal y el rumor), comunicados impresos (sólo si son necesarios, si no se envían al correo, se suben a la cartelera digital, al Brand World o se imprime uno para las carteleras físicas departamentales), Eos Action Star.

En la cartelera digital se expone una pista atlética donde cada herramienta es un competidor que corre por el título, se muestran las siete herramientas comunicacionales que se seleccionaron, es decir las ganadoras. Cada herramienta tiene un porcentaje de aceptación, el cual se verifico en la fase de auditoría interna. En la cartelera digital se corre una presentación donde se explica por qué esas herramientas fueron las ganadoras, se informa cómo se unieron varias herramientas para conformar una y su objetivo comunicacional. De esta manera, el público interno puede conocer y reconocer que tipo de información enviar con cada una.

## Herramienta







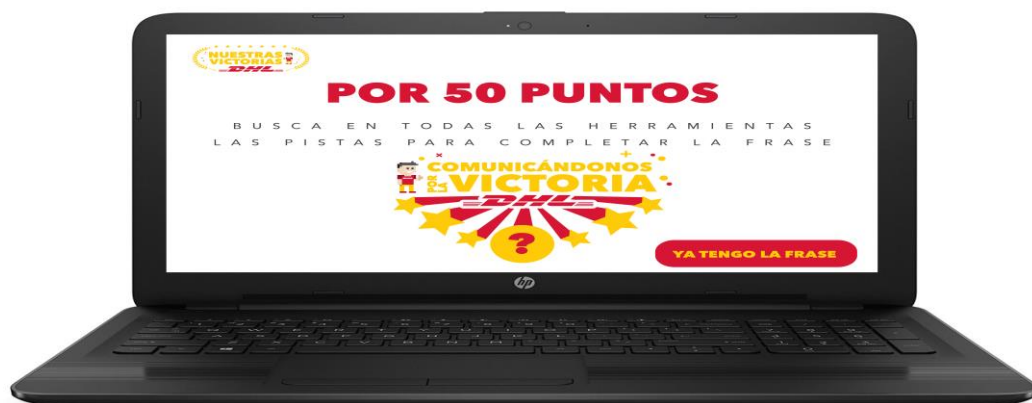
**Mensaje:** Nuestras herramientas también están en competencia, ¡estas son las 7 herramientas que destacan por su excelencia!

**Tiempo:** Tres semanas

**3) Recordación:** Buscando las pistas de la frase ganadora

Para crear recordación y memoria en el personal, esta etapa consiste en que cada colaborador debe buscar una pista o palabra en cada una de las herramientas comunicacionales. Una vez que obtengan las siete palabras, deben unirlas y crear la frase de la victoria. A su correo se les enviará un link donde deben hacer log-in, igual que lo hicieron en el mini videojuego de la identidad, y completar la frase. Esto ayuda a que sea un proceso medible y se mide el nivel de participación de los colaboradores con el tema.

## Herramienta



**Mensaje:** La frase de la victoria

**Tiempo:** Dos semanas

**Presupuesto general de la estrategia:** \$195

**Tiempo de duración de la estrategia:** Seis semanas

## **A nivel de comunicación entre áreas**

**Estrategia:** Fomentar la comunicación bidireccional y la unión entre áreas (departamentos), para mejorar la calidad de los procesos, el trabajo en equipo y el clima laboral organizacional.

**Objetivo: Establecer** canales de entendimiento mutuo entre áreas de trabajo, aumentando la satisfacción y la productividad laboral a un 80% en el periodo de tiempo de un año.

**Nombre de la campaña:** Victorias Compartidas

### **Fases**

#### **1) Expectativa:** Comparte un café de compañerismo

Consiste en que cada persona le regale un café a un compañero de distinto departamento. La selección de parejas será realizada previamente, si una persona le da un café a otro compañero de otro departamento esa persona debe darle un café a otro compañero de otro departamento. No se pueden dar los cafés entre las mismas personas. Es decir, si un colaborador de finanzas le envía el café a un colaborador de recursos humanos, este se lo debe enviar a uno de ventas. De esta manera, no se repiten las parejas y se interconecta a todo el personal.

**Mensaje:** Comparte este café con... del área de... y compartan un momento

## Herramienta



**Tiempo:** Dos semanas

### 2) Informativa: Humanos de DHL

Al mismo colaborador al cual le enviaste un café le realizarás una pequeña entrevista que será publicada en la cartelera digital junto con una foto de los dos colaboradores. En esa entrevista debes contar los triunfos o un hecho interesante del compañero, debe ser un aspecto profesional y personal. Es una adaptación del modelo “Humans of NY” pero más corporativo y conectado con DHL. Busca fomentar el compañerismo y que se conozcan más entre el personal.

## Herramienta





**Mensaje:** Conociendo a los humanos de DHL

**Tiempo:** Cuatro meses: se exponen dos parejas semanales, cada una por dos días y medio a la semana. Son 33 parejas en total.

### 3) **Recordación:** Festejamos nuestros logros

Se realiza una cena al final del año, con todo el personal de la organización. Es una cena que festeja los logros en equipo e individuales del personal. Es una cena de unión y reconcomiendo donde deben ir formales y se crea un video donde se reconoce al personal y los logros que ha tenido la empresa durante ese año. En el video se pueden pasar fotos de eventos y anécdotas que se hubieran puesto en el Yammer.

**Herramienta:** Invitación en forma de globo



**Mensaje:** Festejamos nuestros logros en equipo

**Tiempo:** Desde el día de la invitación al día de la cena: dos semanas

**Presupuesto general de la estrategia:** \$2,220

**Tiempo de duración de la estrategia:** Cinco meses

## Cronograma de la campaña dividido por estrategias

Tabla #3 sobre el cronograma general de la campaña interna

PLAN ANUAL 12 MESES			
MES	SEMANA	FASE	TIEMPO DURACIÓN
	1		PLANEAMIENTO ESTRATEGIA 1
	2		
1	3	Expectativa	Duración 3 semanas
	4	Informativa	
	1	Recordación	
	2		PLANEAMIENTO ESTRATEGIA 2
2	3		
	4	Expectativa	Duración 4 semanas
	1		
	2	Recordación	
3	3		
	4		PLANEAMIENTO ESTRATEGIA 3
	1		
	2	Expectativa	Duración 6 semanas
4	3	Informativa	
	4		
	1		
	2	Recordación	
5	3		
	4		PLANEAMIENTO ESTRATEGIA 4
	1		
	2	Expectativa	Duración 18 semanas
6	3		
	4	Informativa	
	1		
	2		
7	3		
	4		



	1		
8	2		
	3		
	4		
	1		
9	2		
	3		
	4		
	1		
10	2		
	3		
	4		
	1		
11	2		PLANEAMIENTO FASE FINAL ESTRATEGIA 4 Y FIN DE LA CAMPAÑA
	3		
	4		
	1		
12	2	Recordación	FIN DE LA CAMPAÑA= 1 DÍA
	3		
	4		

## Presupuesto General de la campaña

Tabla #4 sobre el presupuesto general de la campaña interna

ESTRATEGIA	PIEZAS	COSTO/PIEZA	COSTO/CAMPAÑA
Cultura Corporativa	Diseño invitación	\$ 20	\$ 290
	Diseño videos (5 videos)	\$ 250	
	Premios representativos e impresión	\$ 20	
Identidad Visual	Diseño plataforma (crear el personaje)	\$ 150	\$ 450
	Manual de marca compacto	\$ 150	
	Diseño del juego	\$ 150	
Herramientas Comunicación	Diseño caja de herramientas	\$ 20	\$ 195
	Impresión caja de herramientas	\$ 50	
	Diseño digital de cartelera	\$ 50	
	Diseño plataforma (frase de la victoria)	\$ 75	
Comunicación entre áreas	Diseño de vasos	\$ 20	\$ 2.220,00
	Impresión de vasos	\$ 50	
	Diseño cartelera digital Humanos de DHL (33 parejas)	\$ 300	
	Diseño invitaciones e impresión	\$ 200	
	Cena por persona (66 x \$25)	\$ 1.650	
		<b>TOTAL</b>	

# PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

El siguiente Plan de Comunicación Externa fue diseñado a partir de los problemas comunicacionales identificados en las entrevistas realizadas en la empresa. Se plantearon cinco casos específicos con los cinco públicos más relevantes para DHL y con los cuales tienen una mayor necesidad de entablar mejores relaciones comunicacionales. Cada caso o problema comunicacional está dirigido a un público externo y contiene una estrategia como parte de la campaña global. Esto quiere decir, que existe una campaña global la cual está dividida en cinco partes y cada una con su propia estrategia para solucionar un problema específico. Sin embargo, se debe resaltar que al ser una sola campaña se debe integrar las cuatro estrategias y trabajar de manera unida entre ellas como un proceso único y con un tema de campaña que las unifique.

Los cinco problemas comunicacionales identificados son los siguientes:

**Clientes:** No tienen un posicionamiento adecuado como autoridad en el mundo del comercio exterior (verlo como un aliado).

**Proveedores:** Sus proveedores no captan a profundidad la importancia de ser un aliado de DHL y colaborar siendo parte de la marca.

**Instituciones Privadas:** No tienen un plan de comunicación ni estrategia para relacionarse con posibles aliados como lo son las instituciones privadas.

**Comunidad:** Familiares de colaboradores internos de DHL no conocen qué hace la empresa y no se sienten parte de la misma.

**Medios de comunicación:** No se genera comunicación atractiva para los medios de comunicación.

De manera general, todos los problemas comunicacionales con los públicos objetivos se centran en el concepto que hace falta que se sientan parte de la organización, de que vean a DHL como un aliado y se sientan parte de la identidad de la misma. Por ello, es necesario centrarse en el concepto de unión

e identificación, generando estrategias y canales de comunicación bidireccional y de entendimiento mutuo entre el público externo y la organización.

A continuación se expone el mapa de públicos de la organización junto con una tabla de que define el sub-público, el modo de relación y el tipo de comunicación con cada uno de ellos:

## Mapa de públicos externo

**Gráfico # 26 de públicos externos DHL**



Tabla #5 de mapa de públicos de DHL

<b>Mapa de Públicos DHL Global Forwarding</b>			
<b>Público</b>	<b>Sub-público</b>	<b>Modo de Relación</b>	<b>Tipo de Comunicación</b>
<b>Clientes (200 aprox.)</b>	CSI (Empresas grandes)	Relación Directa	Bidireccional
	MNC (Empresas medianas)	Relación Directa	Bidireccional
	Business Costumers	Relación Directa	Bidireccional
<b>Potenciales Clientes</b>	Importadores (Capital & consumo)	Relación Indirecta	Ninguna
	Exportadores (Capital & consumo)	Relación Indirecta	Ninguna
<b>Comunidad</b>	Familiares trabajadores internos	Relación Directa	Unidireccional
<b>Medios de Comunicación</b>	Revistas, periódicos, televisión, portales web	Relación Indirecta	Unidireccional
<b>Proveedores</b>	Aerolíneas	Relación Directa	Bidireccional
	Marítimas	Relación Directa	Bidireccional
	Locales (transportistas terrestres y bodegas)	Relación Directa	Bidireccional
<b>Instituciones privadas</b>	Gremios	Relación Indirecta	Ninguna
	Asociaciones	Relación Indirecta	Ninguna
<b>Instituciones públicas</b>	SENAE	Relación Indirecta	Unidireccional
	Ministerio Industrias y Productividad	Relación Indirecta	Unidireccional
<b>Gobierno</b>		Relación Indirecta	Unidireccional

El objetivo principal de este plan o campaña estratégica comunicacional es:

Posicionar a DHL como un aliado con cada uno de sus públicos objetivos externos, mejorando la comunicación entre ellos y asegurando una relación

estable que le brinde a la empresa un mayor nivel de aceptación en el mercado en el cual se desarrolla en el plazo de un año.

Los objetivos específicos son:

- 1) Posicionar a DHL como un líder en temas de comercio exterior y darle un valor agregado entre sus clientes y por ende, potenciales clientes en el plazo de un año.
- 2) Otorgarle a DHL un sentimiento de importancia, afianzando la relación entre empresa y proveedor con un ideal de “ganar-ganar” reconociendo que son parte del valor que tiene la organización en el plazo de un año.
- 3) Entablar relaciones con instituciones privadas que estén relacionadas con el trabajo de DHL, mediante herramientas comunicacionales que permitan crear una comunicación directa con ellas, posicionándose como posibles aliados estratégicos en el plazo de un año.
- 4) Generar una conexión entre familiares de los colaboradores internos y la marca DHL, haciendo que se sientan parte de la ‘familia DHL’ e identificándose con la misma en el plazo de un año.
- 5) Generar información atractiva para los medios de comunicación y crear un contacto más cercano, para de esta manera, crear mayor conocimiento sobre DHL Global Forwarding y darle un valor agregado por medio de publicity en el plazo de un año.

## **Tema de campaña**

El tema de campaña se centra y se adecúa con los servicios, la misión y visión de DHL Global Forwarding, el cual se enfoca en el tema de la logística. Ya que DHL busca ser la empresa de logística en el mundo en aspectos de exportación, importación, almacenamiento y aduanas y busca encargarse de la mejor manera el tema de campaña va dirigido hacia que DHL se encarga de todo. “DHL, nos enCARGAMOS de todo” hace énfasis en que es una organización de carga, especialmente carga pesada mediante los recursos aéreos, marítimos y terrestres, encargándose de todo el tema de logística y asegurando todos sus

procesos. Este tema resalta el transporte de carga como un proceso global y DHL se encarga de cada uno de los servicios dentro de ese proceso. Además, es una alusión que en DHL se encargan de mantener relaciones prósperas con cada uno de sus diferentes públicos y tomarlos como aliados de la marca, haciéndolos identificarse con la misma.



## Clientes

**Problema comunicacional:** No tienen un posicionamiento adecuado como autoridad en el mundo del comercio exterior.

**Objetivo:** Posicionar a DHL como un líder en temas de comercio exterior y darle un valor agregado entre sus clientes y por ende, potenciales clientes en el plazo de un año.

**Estrategia:** Fortalecimiento de la imagen de la empresa como líder en conocimiento de comercio exterior, innovación y calidad.

Como estrategia se plantea un Club de Carga DHL, donde los clientes puedan sentirse parte de la empresa, identificándolos como miembros del club y teniendo beneficios para conocer e informarse más temas sobre exportaciones y comercio exterior. El Club de Carga DHL busca convertir a sus clientes en parte de un grupo selecto, es la idea de que forman parte importante para la

organización y por medio de este grupo fomentar la comunicación entre ellos informándoles sus conocimientos sobre el comercio. La clave está en posicionar a DHL como un líder en el transporte y comercio e informar constantemente a sus clientes temas relevantes para ellos.

**Nombre de la campaña:** \_Nos enCARGAmos de todos tus envíos.

## Fases

- 1) **Expectativa:** Como fase de expectativa se plantea enviar una invitación digital para unirse al Club de Carga, esta invitación se envía partiendo de una base de datos de clientes al correo de los gerentes de las diferentes empresas que reciben los servicios de DHL. De esta manera, se busca crear expectativa del significado que contiene la idea de un club o grupo selecto y ser miembros del mismo.

## Herramienta



**Mensaje:** Bienvenido al club exclusivo de DHL

**Tiempo:** 2 semanas



**Presupuesto:** Nulo: \$0

- 2) **Informativa:** Por medio de redes sociales tales como Facebook crear una fan page donde se envíe constantemente información sobre temas relevantes con el comercio exterior y otros temas de importancia para sus clientes como beneficios de la marca, tecnologías y nuevos servicios. Esta página debe estar en constante actualización generando información relevante para sus clientes y potenciales clientes, incluso involucrando al público a participar dentro de actividades realizadas en la organización.

### Herramienta



**Tiempo:** 12 meses

**Presupuesto:** Nulo: \$0

- 3) **Recordación:** A manera de recordación, se enviará una tarjeta de membresía a este CLUB DE CARGA DHL a todos los clientes. Esta tarjeta de membresía será digital y se envía a todos los gerentes de las empresas

clientes. Por medio de esta, constantemente recordaremos seguir la página y tendrá un enlace o código donde los celulares o tablets se enlazan directamente a la red social de Facebook. Esto, permite a la organización seguir promocionando su red social con información importante para sus clientes.

### Herramienta



**Mensaje:** Dale un click en el QR: Club de carga DHL

**Tiempo:** 2 semanas

**Presupuesto:** Nulo: \$0

**Presupuesto general de la estrategia:** Nulo: \$0

**Tiempo general de duración de la estrategia:** 12 meses

## **Proveedores**

**Problema comunicacional:** Sus proveedores no captan a profundidad la importancia de ser un aliado de DHL y colaborar siendo parte de la marca.

**Objetivo:** Otorgarle a DHL un sentimiento de importancia, afianzando la relación entre empresa y proveedor con un ideal de “ganar-ganar” reconociendo que son parte del valor que tiene la organización en el plazo de un año.

**Estrategia:** Fortalecer la comunicación con los proveedores actuales y hacer que se sientan parte de la identidad de la empresa.

La estrategia en cuanto a proveedores busca afianzar la relación entre institución y proveedores construyendo una relación de fidelización. La idea principal es dar un sentido de pertenencia y fortalecer la idea de que juntos se encarga de todos los procesos logísticos que realiza DHL. La idea es motivar mediante las emociones a los proveedores con un plan de incentivos de acuerdo a las metas que cumple cada proveedor. En el plan de incentivos, una vez cumplidas las metas propuestas y haber sido evaluados con un buen puntaje a su desempeño, reciben un incentivo como reconocimiento de su buen trabajo y gratitud reconociendo su buena labor, esfuerzo y el hecho que forman parte fija de la organización.

Existen 19 diferentes segmentos de proveedores y cada uno de ellos tiene diferentes formas de evaluación de acuerdo a sus funciones. Debido a que cuentan con un total de 295 proveedores, se sugiere aplicar esta estrategia con los 25 más importantes para DHL u otra alternativa es realizarlo con proveedores de un de sus segmentos. En la actualidad su segmento aéreo de proveedores es con los cuales tienen un mayor volumen de trabajo, por ello, se recomienda trabajar con ese grupo.

**Nombre de la campaña:** Juntos nos enCARGAmos

## Fases

- 1) **Expectativa:** Como fase de expectativa se enviará un rompecabezas a los proveedores principales de la organización. Debido a que son aproximadamente 300 proveedores, se seleccionó un segmento como ejemplo, el cual son los proveedores de producto aéreo. Se les envía un rompecabezas vacío con los logos de un camión, un barco y un avión. Así, deben aludir que deben llenar el rompecabezas para cumplir las expectativas de DHL y cada pieza tiene un significado. El rompecabezas hace énfasis en que a futuro tendrán reconocimientos positivos para ellos, los cuales son los reconocimientos a los incentivos que tendrán si tiene un puntaje efectivo en sus evaluaciones de desempeño.

## Herramienta:



**Mensaje:** Premiamos y reconocemos tu rendimiento

**Tiempo:** 2 semanas

**Presupuesto:** \$40

- 2) Informativa:** De forma informativa, se enviarán las piezas para completar el rompecabezas, motivando a los proveedores a un plan de incentivos. En los cuales se puede negociar con incentivos de acuerdo a las metas cumplidas. En el proceso no se hablará solo de que el proveedor complete bien su trabajo, sino de motivarlo a ser parte de la empresa.

Debido a que los proveedores cuentan con sistema de evaluación, los incentivos y el envío de piezas para completar el rompecabezas dependerá de ello. Los proveedores recibirán la pieza de bronce cuando hayan sacado un porcentaje del 75% en sus evaluaciones, la pieza de bronce y plata cuando hayan sacado un porcentaje de 85% en sus evaluaciones y la pieza de bronce, plata y oro cuando hayan sacado un porcentaje de 100% en sus evaluaciones.

### Herramienta



**Mensaje:** Completa tu rompecabezas con estas piezas de oro, plata y bronce: premiamos tu rendimiento

**Tiempo:** 12 meses

**Presupuesto:** \$20

- 3) Recordación:** Incentivo a manera de un reconocimiento. Adicionalmente, aquellos que hayan tenido desde un 75% positivo en la evaluación tendrán una placa por su buen trabajo y colaboración y es una pieza significativa.

El siguiente cuadro detalla el plan de incentivos de acuerdo a sus evaluaciones:

**Tabla #6 plan incentivos**

Porcentaje	Puntaje de evaluación	Puesto	Incentivo
75%	Hasta el 75%	Bronce	Un envío/transporte nacional gratis durante un año para cualquier necesidad de la empresa
85%	Desde 75% hasta 85%	Plata	Dos envíos/transportes nacionales gratis durante un año para cualquier necesidad de la empresa
100%	Desde 85% hasta 100%	Oro	Una renovación de contrato con un 10% más de trabajos para el proveedor

**Herramienta:**



**Mensaje:** Un 2017 ganador, se encargará de un 2018 exitoso.

**Tiempo:** 3 semanas

**Presupuesto:** subjetivo

**Presupuesto general de la estrategia:** \$60

**Tiempo general de duración de la estrategia:** 12 meses

### **Instituciones Privadas**

**Problema comunicacional:** No tienen un plan de comunicación ni estrategia para relacionarse con posibles aliados como lo son las instituciones privadas.

**Objetivo:** Establecer relaciones con instituciones privadas que estén relacionadas con el trabajo de DHL, mediante herramientas comunicacionales que permitan crear una comunicación directa con ellas, posicionándolas como posibles aliados estratégicos en el plazo de un año.

**Estrategia:** Generar notoriedad ante las instituciones privadas las cuales son potenciales clientes y posicionar a la empresa como un ente experto en logística de carga, aduana, almacenamiento, exportaciones e importaciones siendo su posible aliado.

Se requiere repotenciar la estrategia DHL University la cual tiene como fin capacitar con charlas magistrales a diferentes grupos de interés sobre temas de comercio y buenos procesos, se enfoca en enseñar sobre temas de exportaciones y ayudar a las instituciones privadas a entender mejor en el mercado que se manejan en cuanto a comercio exterior. Aquí también se busca posicionar a DHL como un líder en materia de exportaciones y con un gran conocimiento sobre los requisitos internacionales de transportación. Es importante resaltar que es una manera de DHL de contactarse con posibles

aliados, con potenciales clientes con los cuales quieren tener un mejor contacto y posicionarse dentro de sus mercados.

**Nombre de la campaña:** EnCARGAndonos de nuevos caminos

### **Fases**

- 1) Expectativa:** A manera de expectativa, se enviará una invitación atractiva para una reunión a gremios y asociaciones con las que se quiere mantener contacto. Las invitaciones deben ser segmentadas de acuerdo a los grupos de interés que se quieren dirigir ya que pertenecen a diferentes mercados y tienen diferentes objetivos dentro de sus estructuras de negocio. Como por ejemplo, exportadores de frutas, exportadores de camarón, farmacéuticas, entre otros posibles aliados.

### **Herramienta**





**Mensaje:** Te invitamos a tener nuevas herramientas para mejorar tus exportaciones: Capacitaciones de Comercio.

**Tiempo:** 24 semanas – 2 por mes

**Presupuesto:** \$25

- 2) **Informativa:** Como fase de información se repotenciará DHL University. Las capacitaciones se dan con un grupo de target específico y son charlas magistrales donde DHL se encarga de capacitar a asociaciones o gremios sobre temas relevantes a su negocio en cuanto a comercio exterior. El nombre específico de estas reuniones es “Capacitaciones de Comercio” donde cada mes se tendrá un tema diferente de acuerdo al target al que

se dirigirán. Cada mes será un target diferente con un tema diferente. Como un plus DHL también informará sobre sus servicios y procesos.

Antes de realizar las charlas o capacitaciones se debe confirmar asistencia de los invitados para asegurar su presencia y se brindarán bocaditos y bebidas para mayor comodidad de los asistentes. Los conversatorios se pueden realizar dentro de las instalaciones de DHL o en una sala de conferencias en un hotel, los cuales también ofrecen servicio de catering.

El siguiente cuadro es un ideal de potenciales aliados en instituciones privadas y divididas de acuerdo a un mes cada uno de ellos, se debe notar que cada capacitación tiene un tema diferente de acuerdo al grupo al que se le capacitará.

**Tabla #7 de posibles públicos aliados para DHL**

<b>Posibles públicos aliados (Instituciones privadas-exportaciones)</b>	<b>Mes</b>
Agroindustria	Enero
Alimentos Procesados	Febrero
Artesanías	Marzo
Automotriz	Abril
Textiles y confecciones	Mayo
Farmacéuticos y cosméticos	Junio
Forestal y Elaborados	Julio
Pesca y acuicultura	Agosto
Plásticos	Septiembre
Metalmecánica	Octubre
Cacao y elaborados	Noviembre
Materiales construcción	Diciembre

## Herramienta



**Tiempo:** 12 semanas – 1 por mes

**Presupuesto:** \$200

- 3) **Recordación:** Como recordación se les entregará a los asistentes un diploma por haber asistido a las capacitaciones y haber formado parte de esta reunión, reconociendo así su asistencia.

## Herramienta



**Mensaje:** Certificado de asistencia

**Tiempo:** 12 semanas – 1 por mes

**Presupuesto:** \$10

**Presupuesto general de la estrategia:** \$230

**Tiempo general de duración de la estrategia:** 12 meses

## Comunidad

**Problema comunicacional:** Familiares de colaboradores internos de DHL no conocen qué hace la empresa y no se sienten parte de la misma.

**Objetivo:** Generar una conexión entre familiares de los colaboradores internos y la marca DHL, haciendo que se sientan parte de la 'familia DHL' e identificándose con la misma en el plazo de un año.

**Estrategia:** Incrementar la identidad de los familiares de los empleado con la empresa y solidificar su relación.

La estrategia es integrar y otorgar un sentimiento de unión a los familiares de los colaboradores con la idea de que forman parte del árbol familiar DHL. Se busca crear un sentimiento de identificación reconociendo que son parte de los eventos que genera la empresa, de las fechas festivas, de los reconocimientos a los colaboradores y de los beneficios que reciben dentro de la empresa. Un trabajador con beneficios y reconocimientos en una organización tiene una repercusión positiva en la relación con sus familiares.

**Nombre de la campaña:** Nos enCARGAMOS de nuestra familia

### **Fases**

- 1) Expectativa:** Como expectativa, se enviará una invitación a las familias con los eventos que serán parte durante el año. Dentro de esa invitación en con formato de línea del tiempo estará la invitación al día del “árbol familiar DHL” como primer evento. Esta invitación tiene un diseño de un camión y diferentes vagones o cajas grandes donde cada una es un evento. De esta manera, los familiares tienen la expectativa de conocer los eventos que formarán parte durante el año y tendrán un mayor sentido de identificación. De igual forma, es una herramienta para informarles con tiempo oportuno sobre los eventos que pueden participar y asegurar una mayor asistencia. Esto, ayuda a la logística de los eventos que se realizan con los familiares y tener una mejor planeación.

### **Herramienta**



**Mensaje:** Árbol familiar: tú eres parte de él.

**Tiempo:** 2 semanas

**Presupuesto:** \$40

- 2) **Informativa:** El evento principal dentro de DHL que involucra a los familiares es el día de la familia, en este caso el día de la familia será llamado "El día del árbol familiar", haciendo alusión que ellos forman parte de la empresa y son parte de la identidad y de la comunicación interna de la misma. Esta idea ayuda a motivar a los colaboradores a entender que la organización los considera parte de sus procesos y actividades y son integrados como una familia. La atracción principal en este evento es realizar un árbol familiar, donde se invita a los familiares a que cuelguen su foto en una rama del árbol y se realizan diferentes actividades como juegos lúdicos y se entregan bebidas y comida. La idea principal es que cada uno de los departamentos se encargue de organizar y realizar una actividad lúdica durante "El día del árbol familiar". Los jefes de cada área son los encargados de llevarla a cabo y sus colaboradores de ayudar e integrar a todas las familias a participar. Esto, tiene un valor diferente ya

que también motiva a la unión de cada departamento durante el proceso de planeación de su actividad lúdica.

Fecha: 20/02/2017, Lugar: Quinta, Hora: 10:00 AM – 4:00 PM

A continuación se detalla mediante un cuadro las diferentes actividades en el día del árbol familiar con ejemplos de juegos de integración que podrían organizar los diferentes departamentos.

Requisito: Cada colaborador debe llevar una foto de su familia

**Tabla #8 cronograma evento - comunidad**

Departamento	Hora	Actividad
TODOS	10:00 AM	Llegada invitados y colgar foto en árbol familiar
Finanzas y Contraloría	11:00 AM - 11:30 AM	Gymkhana
Proyectos Ind. y Gestión Rendimiento, RRHH	11:30AM-12:00PM	Partido de futbol entre padres e hijos
Producto Aéreo y sistemas	12:00PM - 12:30PM	Izar cometas en forma de tren, avión y barco
TODOS	12:30PM - 14:00PM	ALMUERZO (coordinado por gerencia)
Producto Marítimo	14:00PM-14:30PM	Hacer manualidades
Ventas	14:30PM - 15:00PM	Pictionary grupal
Servicio al Cliente y seguridad	15:00PM-15:30PM	El tesoro
LIBRE	15:30PM-16:00PM	Libre



## Herramienta



**Mensaje:** Día del árbol familiar

**Tiempo:** 5 semanas a lo largo del año

**Presupuesto:** \$695

**Tabla #9 presupuesto evento - comunidad**

			<b>Total</b>
<b>Lugar</b>	Puembo Quinta	\$ 200	\$ 200
<b>Comida</b>	Hamburguesas/pizza	\$ 100	\$ 270
	Papas Fritas	\$ 20	
	Papas para picar y golosinas	\$ 50	
	Helados	\$ 50	
	Algodón de Azúcar	\$ 50	
<b>Carpas</b>	Carpa, silla y mesas	\$ 150	\$ 150
<b>Materiales</b>	Cometas	\$ 50	\$ 75
	Manualidades	\$ 25	
			<b>\$ 695</b>

- 3) **Recordación:** A manera de recordación se enviará a cada una de las familias de los colaboradores un libro familiar de DHL con fotografías del



colaborador y su familia y con el rol que tiene dentro de la empresa. Es un álbum físico donde puedan ver las fotografías que se tomaron a lo largo de los eventos.

### Herramienta:



**Mensaje:** Orgullosos de ser parte de “nombre” y su familia.

**Tiempo:** 2 semanas

**Presupuesto:** \$100

**Presupuesto general de la estrategia:** \$835

**Tiempo general de duración de la estrategia:** 12 meses

## **Medios de Comunicación**

**Problema comunicacional:** No se genera comunicación atractiva para los medios de comunicación.

**Objetivo:** Generar información atractiva para los medios de comunicación y crear un contacto más cercano, para de esta manera, crear mayor conocimiento sobre DHL Global Forwarding y darle un valor agregado por medio de publicity en el plazo de un año.

**Estrategia:** Generar alianzas y notoriedad mejorando la comunicación con los medios y colaborando con información positiva tanto para la sociedad como para los medios.

Esta estrategia con medios de comunicación parte de la realización de una base de medios la cual se expone a continuación. La base de medios se la realizó a partir del target al que la empresa busca llegar. En este caso, el target o público objetivo son medios que tengan algún tipo de conexión con el mundo de los negocios, el transporte y el comercio. El público objetivo tiene un status medio y alto y se encuentra principalmente entre asociaciones privadas, gremios e instituciones privadas que se dedican al comercio tanto interno como a la exportación de productos.

Por ello, se seleccionaron 23 medios entre los cuales se encuentra prensa, revistas, televisión y agencias internacionales. En la base de datos no se seleccionaron radios ya que no tiene tanta conexión como lo son los otros tipos de medios con el tipo de información que se quiere realizar. Adicionalmente, vale resaltar el hecho que las estrategias se basan en crear publicity para la empresa y dentro de esos medios se tendría mayor alcance.

La estrategia es ayudar a los medios a entender la situación del comercio exterior y darles los recursos necesario para que puedan informarse y formarse con mayor conocimiento sobre las exportaciones, los requisitos que se exponen, las leyes y los pedidos que se realizan internacionalmente, además de entender los requisitos o especializaciones que se ponen para Ecuador. Esto, ayuda a los medios a estar constantemente informados con los temas generales de comercio y poder informar de una mejor manera a la población. Esta estrategia busca darle un valor agregado a la relación con los medios de comunicación.

**Tabla #10 base de medios**

LISTA DE MEDIOS - DHL Global Forwarding							
Tipo de medio	Medio	Nombre y apellido	Sección	Ciudad	Mail	Teléfono	Celular
Prensa	El Comercio	César Augusto Sosa	Macro Editor/ Economía	Quito	casosa@elcomercio.com	2670 999 Ext. 6029	
		Mónica Orozco	Negocios	Quito	morozco@elcomercio.com	2670 999	
	Lideres	Xavier Basantes	Editor General	Quito	xbasantes@revistalideres.ec	2670 999 Ext. 6029	
		Pedro Maldonado	Coordinador	Quito	pmaldonado@lideres.com	2670 999	
	El Universo	Mónica Almeida	Editora	Quito	malmeida@eluniverso.com	2555 990 ext. 100	
		Cristóbal Peñafiel	Editor	Quito	cpenafiel@eluniverso.com	2555 990 ext. 5203	987681162
	Expreso	Ivonne Gaibor	Editora	Quito	gaibori@granasa.com	3956480	
		Wendy Massuh	Editora	Guayaquil	massuhw@granasa.com.ec	42201100	
	La Hora	Jorge Imbaquingo	Jefe de Información	Quito	jimbaquingo@lahora.com.ec	2475 724/25/26	09 91786300
		Adriana Buchelli	Negocios	Quito	abuchelli@lahora.com.ec	2475 724/25/26	09 93614131
El Mercurio	Ángel Vera	Director	Cuenca	avera@elmercurio.com	07 4111786 ext. 14		
El Tiempo	Margarita Toral	Directora	Cuenca	social@eltiempo.com.ec	07-4104841		
Metro	Christian Llerena	Editor	Quito	christianlv@metroecuador.com.ec	2449840	09 90939313	
Revistas	Gestión	Juana Ordóñez	Sub Directora/ Economía	Quito	jordonez@multiplica.com.ec	2 236 848	
		Alejandra Monroy	Redactora		alejandra.monroy@dinediciones.com	2559930	
	Ekos	Silvana González	Subgerente de Noticias	Quito	sgonzalez@ekos.com.ec	2 443 377	
	Vistazo	Jorge Cavagnaro	Economía	Guayaquil	jcavagnaro@vistazo.com	042 328505	
	Valles	Yesenia Herrera	Coordinadora Editorial	Quito	coordinacioneditorial@uminasa.com.ec		987044409
		Alicia Saona	Jefa de Ventas	Quito	asaona@uminasa.com.ec		
Nuestro Mundo	Pamela Cevallos	Editora	Quito	pcevallos@masbtl.com	333 2918		
América Economía	Eva Valencia	Economía	Quito	evalencia@vistazo.com			
Televisión	Teleamazonas	Milton Pérez	Directo Nacional Noticias	Quito	mperez@teleamazonas.com	3974444	992042615
	Ecuavisa	Humberto Panchana	Coordinación de noticias	Quito	hpanchana@teleamazonas.com	3974444	992040250
		María de Lourdes Guerra	Coordinadora	Quito	mlguerra@ecuavisa.com	3958 620 ext. 8126	
	Televisión	Graciela Crespo	coordinadora	Quito	gcrespo@rts.com.ec		998034451
CNN	Andrés López	Corresponsal	Quito	alopez@ecuavisa.com			
Agencias Internacionales	AFP	Hector Velasco	Corresponsal Quito	Quito	hector.velasco@afp.com	333 11 33	996228251
	EFE	Jesús Sanchis	Corresponsal Quito	Quito	redacquito@efe.com	2259682	995653093
	ALER	Isabelo Cortéz	Corresponsal Quito	Quito	isabelo@aler.org	2559012	
	ALAI	Oswaldo León y Sally Burch	Corresponsal Quito	Quito	info@alainet.org	2528716	
	Reuters	Alexandra Valencia	Corresponsal Quito	Quito	alexandra.valencia@thompsonreuters.com		999227640

**Nombre de la campaña:** Nos enCARGAmos de tu información y comunicar

**Fases:**

- 1) **Expectativa:** Se enviará un press kit a los medios de comunicación seleccionados en la base de datos. Este press o media kit contiene información sobre la empresa y una invitación a la charla que se genera en la fase informativa. El press kit contiene un vaso DHL que diga “nos encargamos de tu información”, una caja para escritorio donde pueden guardar lápices u otros objetos de oficina y la invitación a la conferencia o charla magistral.

**Herramienta**

**Mensaje:** Nos encargamos de tu información

**Tiempo:** 2 semanas

**Presupuesto:** \$115

**2) Informativa:** Invitar a los medios de comunicación a una charla donde se los pueda capacitar con información relevante sobre temas de comercio exterior y nuevas leyes de transporte, además de las nuevas tecnologías que se utilizan en temas de exportación de manera nacional e internacional. La idea es brindar información útil a los medios sobre temas actuales en cuanto a comercio, para que ellos puedan tener un mayor conocimiento y una base sobre el comercio exterior con ejemplos puntuales. Como ejemplo, los requerimientos que pone la Unión Europea para importaciones, entre otras opciones. Aquí se puede nuevamente repotenciar la herramienta DHL University. Adicionalmente se les brindará bocaditos y bebidas y la conferencia podrá ser en la sala de reuniones de las instalaciones DHL.

### Herramienta







**Tiempo:** \$50

**Presupuesto:** 1 semana

- 3) Recordación:** A manera de recordación se realizará una activación BTL. Los medios que asistan a la charla tiene la opción de lanzar un dardo en forma de avión en un mapa del mundo y automáticamente se los registra para participar en el premio de la activación. El premio de la activación es un pasaje para una persona del medio a las oficinas principales del mundo en DHL Alemania, donde podrán conocer a fondo y obtener mayor información sobre temas de comercio y conocer sus procesos teniendo una experiencia vivencial.

Esto ayuda a promocionar a DHL Global Forwarding Ecuador y también es un buen método para obtener una mejor participación y notoriedad por parte de los medios. Adicionalmente, ayuda a tener mayor conexión con los medios, generar información relevante para ellos y mejorar el contacto. El ganador de la activación BTL se dará a conocer

dos semanas después de la activación, esto también anima que tengan tiempo para generar publicity para la empresa.

Importante: El costo del pasaje es relativo ya que se lo puede conseguir mediante aerolíneas aliadas de manera gratis o con un valor menor y puede ser un valor agregado también para la aerolínea ya que puede obtener publicidad libre en medios tanto para DHL como para la aerolínea.

### Herramienta:



**Mensaje:** Conoce la matriz donde nos encargamos de todo

**Tiempo:** 1 semana

**Presupuesto:** \$1,500 subjetivo

**Presupuesto general de la estrategia:** \$1665; sin pasaje: \$1,290

**Tiempo general de duración de la estrategia:** 9 semanas





## Presupuesto general de toda la campaña

Tabla #12 sobre el presupuesto de la campaña externa

ESTRATEGIA	PIEZAS	COSTO/PIEZA	COSTO/CAMPAÑA
<b>Clientes</b>	Invitación digital	0	\$ 0
	Red social	0	
	Tarjeta membresía digital	0	
<b>Proveedores</b>	Rompecabezas	\$ 40	\$ 60
	Piezas	\$ 20	
	Incentivos	Subjetivo	
<b>Instituciones Privadas</b>	Invitación física	\$ 25	\$ 230
	Lugar conversatorio	\$ 150	
	Comida y bebidas	\$ 50	
	Certificado	\$ 10	
<b>Familia (Comunidad)</b>	Lugar	\$ 200	\$ 835
	Comida	\$ 270	
	Carpas	\$ 150	
	Materiales	\$ 75	
	Invitaciones	\$ 40	
	Álbum	\$ 100	
<b>Medios</b>	Vaso	\$ 50	\$ 1.665
	Caja de lápices	\$ 25	
	Invitación	\$ 40	
	Lugar conversatorio	\$ 0	
	Comida y bebidas	\$ 50	
	Pasaje aprox. y estadía	\$1500 subjetivo	
		<b>TOTAL</b>	\$ 2.790
			Sin pasaje: \$1.290

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, S.L.
- Benítez, A. C. (2015). La Comunicación Organizacional . (M. J. Carrera, Entrevistador)
- Canel, M. J. (s.f.). *Comunicación Política: una guía para su conocimiento y práctica*. . Obtenido de Universidad Centroamericana José Simeón Cañas:  
[http://di.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/1e99ad\\_comunicacionpoliticaunaguiaestudio.pdf](http://di.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/1e99ad_comunicacionpoliticaunaguiaestudio.pdf)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de a imagen corporativa*. Obtenido de Instituto de Investigación en Relaciones Públicas:  
<http://www.iirp.es/>
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad en red* . Obtenido de Universidad Oberta de Catalunya :  
<http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html>
- Castillo, A. (2011). *Lobbying y Comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa*. Obtenido de  
<http://www.comunicacionsocial.es/catalogo/colecciones/periodistica/Lobby-y-comunicacion>
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: augecomucor.
- Consejo Internacional para Rehabilitación de Víctimas de Tortura . (2007). *Guía para el Cabildeo*. Obtenido de IRCT:  
[http://www.entremundos.org/databases/Guide\\_to\\_Advocacy\\_Sp.pdf](http://www.entremundos.org/databases/Guide_to_Advocacy_Sp.pdf)
- Contreras, H. (s.f.). *RRPPNET Portal de Relaciones Públicas* . Obtenido de Comunicacion Organizacional :  
<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Costa, J. (2009). *El DirCom Hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cusot, G. (Septiembre de 2015). La Comunicación Interna . (M. J. Carrera, Entrevistador)
- Díez, S. (2006). *Técnicas de la comunicación: la comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial.

- Ekos, C. (2010). Empresas con Responsabilidad Corporativa. *EKOS*.
- Esther. (09 de 10 de 2009). *Tiempos Modernos*. Obtenido de El Proceso de Comunicación: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>
- Gimnasio Virtual San Francisco Javier. (s.f.). *Gimnasio Virtual* . Obtenido de Unidad III Comunicación Organizacional : [http://www.gimnasiovirtual.edu.co/cd/contenidos/once/gestion/Unidad\\_III\\_Comunicacion\\_Organizacional.pdf](http://www.gimnasiovirtual.edu.co/cd/contenidos/once/gestion/Unidad_III_Comunicacion_Organizacional.pdf)
- Gómez, M. L. (2008). *Medios en la comunicación organizacional*. Obtenido de <https://comorg.files.wordpress.com/2008/10/medios-en-la-com-org.pdf>
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid : Díaz de Santos.
- Martínez, A. (2005). *Universidad de Málaga* . Obtenido de Relaciones públicas y gabinetes de comunicación: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Molina, P. G. (s.f.). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Obtenido de HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.
- Palomares, J. M. (06 de 06 de 2014). *DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación*. Obtenido de El perfil del dircom debe evolucionar de informador a coach: <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/6172-jose-maria-palomares-el-perfil-del-dircom-debe-evolucionar-de-informador-a-coach>
- Piñuel, J. (s.f.). *Comunicación y Psicotecnia* . Obtenido de La comunicación corporativa de la gestión de crisis : <http://server2.docfoc.us/uploads/Z2015/12/04/aDXr6C41Jj/21d81a187ea1aaac77abb7cd008b7904.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española . (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UYbbTs8>
- Ritter, M. (2005). Imagen, Reputación y Desinformación . *IMAGEN* .
- Rowan Univeristy Communication Institute . (2000). *A Brief History of Public Relations* . Obtenido de <http://www.larrylitwin.com/handouts/History%20of%20PR%20090104.pdf>
- Santis, A. (s.f.). *Nuevas Perspectivas para el Dircom*. Obtenido de RedDircom: : [http://www.reddircom.org/pdfs/aportacion\\_a\\_de\\_santis.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/aportacion_a_de_santis.pdf)

- Tarrés, M. (02 de 06 de 2015). *DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación*. Obtenido de Los dircoms son la herramienta perfecta para recuperar la confianza en las empresas y mostrar su transparencia: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/6662-montserrat-tarres-los-dircoms-son-la-herramienta-perfecta-para-recuperar-la-confianza-en-las-empresas-y-mostrar-su-transparencia>
- Tello, M. (s.f.). *Manual de Auditoría de Comunicación Interna*. Obtenido de <http://maxtello.com/clase3tcomorg.pdf>
- Tojeria, J. M. (10 de 2010). *DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de [http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6\\_tesisdiagnosticolacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticolacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf)
- Tomasin Cave, A. R. (12 de 03 de 2014). *The Guardian*. Obtenido de The truth about lobbying: 10 ways big business controls government: <https://www.theguardian.com/politics/2014/mar/12/lobbying-10-ways-corporations-influence-government>
- Velasco, J. (20 de 01 de 2011). *DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación*. Obtenido de El Lobby puede ser una herramienta eficaz para mejorar la calidad democrática: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/2418-el-lobby-puede-ser-una-herramienta-eficaz-para-mejorar-la-calidad-democr%C3%A1tica>
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Piramide.