

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de  
comunicación interna y global para DHL**

Proyecto Integrador

**María Carolina Hernández Torres**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito

para la obtención del título de

Licenciadas de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 19 de Diciembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORANEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna  
y global para DHL**

**María Carolina Hernández Torres**

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 Carolina Hernández Torres

Código:

00112780

Cédula de Identidad:

1707527592

Lugar y fecha:

Quito, 19 de diciembre de 2016

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia por ser mi apoyo incondicional en cada paso que doy, por acompañarme en cada triunfo y fracaso. A mi mamá María Eugenia, por ser mi modelo a seguir, por enseñarme a luchar y nunca rendirme, gracias por estar a mi lado y enseñarme que sí se puede. Gracias infinitas guerrera. A mis amigos, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, gracias por todos los buenos momentos, las risas y por acompañarme y hacer de esta etapa la mejor experiencia.

## **RESUMEN**

Esta tesis habla sobre los inicios de la comunicación y su evolución hasta el día de hoy. Los seres vivos nos comunicamos todo el tiempo, desde la prehistoria hemos sentido la necesidad de comunicarnos y expresarnos, es por esta razón que es primordial entender cuáles son los procesos y la aplicación a la vida diaria y como ha ido evolucionando. A su vez habla sobre la importancia de la comunicación dentro de las empresas, ya que es primordial que tengan una correcta identidad corporativa, un buen clima laboral para así crear una buena imagen y reputación tanto en sus públicos internos como externos.

Partiendo de estos conceptos, en primer lugar se ha realizado una auditoría de comunicación para conocer los problemas internos de DHL. Al igual que campañas internas y globales con el fin de mejorar y solucionar los inconvenientes.

Palabras claves: imagen, reputación, stakeholders, lobbying, campañas internas, campañas globales.

## **ABSTRACT**

This thesis talks about the beginnings of communication and its evolution to the present day. Living beings communicate all the time, from prehistory we have felt the need to communicate and express ourselves, it is for this reason that it is essential to understand what are the processes and the application to daily life and how it has evolved. In turn, he talks about the importance of communication within companies, as it is essential that they have a correct corporate identity, a good working environment to create a good image and reputation in both internal and external audiences.

Based on these concepts, we first performed a communication audit to learn about DHL's internal problems. As well as internal and global campaigns in order to improve and solve the drawback

Key words: Image, reputation, lobbying, internal campaigns, external campaigns.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	11
DESARROLLO DEL TEMA.....	12
Comunicación.....	12
Comunicación Organizacional .....	17
Evolución histórica de la comunicación organizacional.....	17
Década 1960.....	19
Década de 1970.....	20
Década 1980 en adelante.....	20
La cultura organizacional .....	22
Reputación. ....	27
Comunicación Interna .....	29
Relaciones Públicas .....	34
Definición de Relaciones Públicas.....	35
Implementación .....	36
Auditoría de comunicación .....	37
Comunicación Externa/ Global.....	41
Lobbying .....	41
Historia del Lobbying.....	41
Definición .....	42
AUDITORIA DE COMUNICACIÓN .....	44
Cultura Corporativa DHL .....	45
Antecedentes .....	45
Misión y visión.....	45
Valores.....	46
Filosofía .....	46
Sistema normativo (normas y comportamientos) .....	46
Organigrama.....	47
Departamento   Número de personas.....	47
Sistema de identidad visual.....	48
Sistema de Auditoría .....	50
Objetivos de investigación .....	50

Objetivos específicos:.....	50
Determinación del universo .....	51
Metodología de investigación .....	51
Tabulación y procesamiento de resultados .....	59
Conclusiones .....	76
Recomendaciones .....	78
CAMPAÑAS INTERAS .....	79
Problemas de Comunicación Encontrados.....	79
Objetivo General .....	79
Tema De Campaña .....	79
Slogan .....	79
Campaña #1: .....	80
Camiones .....	80
Objetivo específico .....	80
Expectativa .....	81
Informativa.....	83
Recordación.....	85
Campaña #2: .....	86
Barcos .....	86
Objetivo Específico .....	86
Expectativa .....	87
Informativa .....	88
Recordación.....	88
Campaña #3: .....	90
Aviones .....	90
Objetivo específico .....	90
Expectativa .....	91
Informativa.....	92
Recordación.....	93
Campaña #4: .....	93
Aduaneros .....	93
Objetivo Específico:.....	94



Expectativa .....	94
Informativa .....	95
Recordación.....	96
Conclusiones .....	97
Recomendaciones .....	98
Campañas Externas .....	98
Problemas de Comunicación Encontrados.....	98
Objetivo General .....	98
Tema de Campaña.....	99
Campaña #1: .....	99
Objetivo Específico .....	99
Fase de Expectativa .....	99
Fase Informativa.....	100
Fase de Recordación .....	100
Campaña #2.....	101
Objetivo específico .....	102
Fase de Información.....	103
Fase de Recordación. ....	103
Campaña # 3.....	104
Objetivo Específico .....	105
Fase de Expectativa .....	105
Fase Informativa.....	106
Fase de Recordación .....	106
Campaña # 4.....	107
Objetivo Específico .....	107
Fase de Expectativa .....	107
Fase Informativa.....	108
Fase de Recordación .....	108
Campaña # 5.....	109
Fase Expectativa .....	109
Fase Informativa.....	110
Fase de Recordación .....	110

BIBLIOGRAFÍA..... 111

# INTRODUCCIÓN

La comunicación está presente en nuestra vida diaria de todas las formas, es una necesidad básica que nos ayuda a expresar lo que sentimos. Nos permite entender y obtener información del medio en el que nos desenvolvemos, es por esta razón que los humanos nos hemos comunicado desde la prehistoria y se ha preservado en el tiempo. La comunicación es primordial no solo para los seres vivos, sino también para las empresas y organizaciones ya que genera cambios positivos y mejora su productividad. Manejar adecuadamente la comunicación dentro de las empresas permite tener un mayor crecimiento versus a las que no consideran necesarias un departamento de comunicación, ya que incrementa la identidad de la empresa, de esta forma se obtendrá mayor compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores. Por lo tanto la comunicación interna es primordial y fundamental para las empresas y una herramienta que se debe poner en práctica para alcanzar los objetivos y metas. A su vez se debe conocer la situación actual de la organizaciones, esto se hace mediante una auditoría de comunicación, la cual permite detectar los problemas y de esta manera se puede trabajar en el diseño de estrategias y campañas que se ajusten a sus necesidades con el fin de mejorar.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Comunicación

Desde la prehistoria los humanos hemos sentido la necesidad de comunicarnos. Es una necesidad física y biológica tan fundamental e indispensable que nos permite expresar lo que sentimos y lo que queremos, ya sea con palabras o gestos. A su vez nos permite obtener información del entorno que nos rodea. Por esta razón se dice que “la comunicación puede ser entendida como el proceso de entender y compartir alguna idea. Transmitimos un mensaje no solo a través de lo que decimos, sino de cómo lo decimos, ya sea de forma verbal o escrita” (Importancia, 2016)

Para que exista una buena comunicación y el intercambio de mensajes tenga claridad es fundamental conocer la existencia de algunos factores principales que forman parte del proceso de comunicación: emisor, mensaje, receptor, código y canal.

- Emisor: Aquél que transmite la información, ya sea un individuo, un grupo o una máquina.
- Receptor: Aquél, individuo o colectivo, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Al canal se lo conoce como el medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado ya sea imprenta, telégrafo, radio, computadora,

etc., y se percibe a través de los sentidos del receptor es decir el oído, vista, tacto., olfato y gusto.

- Mensaje: La propia información que el emisor transmite
- Contexto: Circunstancias temporales, especiales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

(Educación, 2007)

Es muy importante tomar en cuenta todos estos factores para que la comunicación cumpla con su fin y llegue al objetivo propuesto, pero existen fenómenos que interrumpen con este proceso. Se los denomina ruido y se lo conoce por ser impedimentos que obstaculizan la comunicación, creando así una pérdida del contenido del mensaje y por otro lado se presenta la redundancia que son elementos que no contribuyen o colaboran con información relevante al mensaje.

Tipos de comunicación.

Los seres vivos nos comunicamos todo el tiempo “de manera ordenada, con intención, involuntariamente, con gestos o palabras. Nos comunicamos en distintos ámbitos y de distintas maneras, expresando sentimientos, deseos, opiniones, etc.”. Es por esto que principalmente queremos transmitir diferentes propósitos ya sea proporcionar datos o con el objetivo de difundir nuestras emociones.

El mundo y la tecnología avanzan de una manera precipitada y por consiguiente la comunicación se ha visto en la necesidad de actualizarse y encajar con las necesidades demandadas. Sin embargo existen factores de la comunicación básicos e indispensables que

a pesar de los nuevos cambios están presentes, a esto se les denomina comunicación verbal, comunicación no verbal y gráfica.

La comunicación no verbal es mejor conocida por ser la comunicación en la cual “dos emisores de signos activos o pasivos, constituyan o no comportamiento, a través de los sistemas no léxicos somáticos, objetuales y ambientales contenidos en una cultura, individualmente o en mutua estructuración”. (Potayos, 1994) Es decir, tanto los seres humanos como el ambiente que nos rodea diariamente estamos expresando ya sean signos, gestos, posturas, miradas inconscientes o conscientes para poder expresar lo que queremos. La comunicación no verbal transmite más información que la comunicación hablada o escrita, puesto que “el componente verbal constituye el 35% frente al 65% que corresponde a la comunicación no verbal (gestos, movimientos, señales, etc.)”. (MHEDUCATION, 2013)

Los actos no verbales tienen un origen y en varias ocasiones pueden ser impuestos o aprendidos por la sociedad en la que vivimos, por las creencias y hábitos que vamos asimilando desde corta edad. Es importante recalcar que existen algunas formas de comunicación no verbal que van más allá de los gestos y movimientos. Está se la conoce como paralingüística que se asimila al lenguaje hablado, es decir a la parte oral de la comunicación verbal y la kinesia y próxemica que hace referencia al lenguaje escrito en la comunicación no oral.

Como se menciona anteriormente, la comunicación no verbal está presente todo el tiempo, ya sea de forma consciente o inconsciente, es por esto que a la comunicación no verbal se le da diferentes usos, entre ellos se encuentra “realzar, repetir o ilustrar un

mensaje verbal. En algunas ocasiones, puede no tener relación con el mensaje oral o, incluso, contradecirlo” (MHEDUCATION, 2013). También se debe tomar en cuenta la codificación, la relación entre el signo y su significado de los actos no verbales, estos pueden ser:

- Arbitraria: cuando el acto no verbal no se parece en nada a lo que ese acto significa.
- Icónica: cuando el acto no verbal se relaciona con su significado.

(MHEDUCATION, 2013)

Existen diferentes tipos de actos no verbales y principalmente se los clasifica en cuatro categorías. En primer lugar están los emblemas que pueden sustituir a una palabra o frase corta, estas pueden realizarse a través de las manos y de la cara. En segundo lugar están los ilustradores que son los gestos que van de la mano con la comunicación verbal, es decir se realizan simultáneamente con las palabras y se utiliza para reforzar lo que queremos decir, en otras palabras para que el mensaje tome fuerza y llegue adecuadamente. Por otro lado, se encuentran los reguladores y los utilizamos la mayor parte del tiempo para demostrar nuestra afirmación o negación respecto a alguna situación, estos cumplen con el papel fundamental de guiar el diálogo entre los interlocutores. Por último los adaptadores que consisten en “movimientos, gestos o acciones que utilizamos de forma inconsciente para conducir nuestros sentimientos o controlar nuestras respuestas, es decir, con orientación adaptativa”. (MHEDUCATION, 2013) Dentro de los adaptadores se encuentran los sociales, los cuales son los que hacen que nos relaciones con las demás personas en el entorno en el que nos encontramos, los instrumentales que dirigen alguna tarea y los de

subsistencia que se los implementa para subsistir, es decir para alimentarnos, descansar entre otros.

El cuerpo humano todo el tiempo está transmitiendo mensajes y demostrando emociones, por esto es trascendental entender y saber descifrar que parte del cuerpo humano comunica y como lo hace. Un ejemplo de esto son los ojos, ya que ellos con la mirada pueden demostrar emociones o podemos hacer notar nuestra presencia a los demás. Las piernas son otro claro ejemplo, puesto que transmiten emociones sentimientos o estados de ánimo cuando una pierna esta delante y la otra atrás puede demostrar estrés o incomodidad.

A diario nos sometemos a miles de imágenes y símbolos visuales sin percatarnos lo que nos quieren decir y que papel cumplen en nuestras vidas. A esto se le conoce como comunicación gráfica se la conoce como el proceso de transmitir mensajes por medio de imágenes visuales que están en una superficie plana, se usan dos tipos de imágenes: ilustraciones y símbolos visuales, estas imágenes deben estar conformadas por mensajes visuales, que forman parte de la gran familia de todos los mensajes que actúan sobre nuestros sentidos. (Barboza, 2011).

La comunicación gráfica cada vez toma más fuerza y es fundamental saber manipular el diseño para que la lógica visual tenga impacto y el mensaje sea efectivo. Hoy en día es tan importante la comunicación gráfica que la vemos presente y como un factor clave para la economía la política y la cultura. Autores como María Acaso afirman que este tipo de comunicación ocupa el primer puesto, y es más importante que la comunicación



verbal y no verbal. La comunicación gráfica tiene un código distinto a la comunicación escrita a pesar de que las dos se captan por los ojos.

Por último se encuentra la comunicación verbal que se puede utilizar de una forma oral es decir con signos hablados y palabras, y de manera escrita, la cual es implementada por gráficos de signos. Cuando decimos que nos comunicamos de forma verbal o de forma oral, podemos hacerlo de diferentes maneras como por ejemplo con llantos, risas, silbidos entre otros. Pero la forma más común y más utilizada por los humanos es con el lenguaje articulado que consiste en formas sílabas, palabras y oraciones y de esta forma podemos expresar nuestros deseos.

Hay algunos componentes que debemos valorar al momento de comunicarnos y usar la comunicación verbal, entre ellos se encuentra el uso adecuado del lenguaje que se adapte al receptor, debemos ser claros precisos y sencillos. Un dato importante es ser descriptivos para que el receptor pueda generar imágenes mentales con facilidad y claridad, ser dinámicos y no redundantes. En otras palabras debemos ser asertivos tener “la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento” (Vicente, 2014)

## **Comunicación Organizacional**

### *Evolución histórica de la comunicación organizacional.*

Partiendo de diferentes situaciones sociales a finales del siglo XX en Estados Unidos y Europa, se crea un particular interés por estudiar la comunicación dentro de las empresas. Estos estudios abarcan desde de la psicología, sociología, relaciones humanas etc. Se confirma que dentro de la comunicación organizacional existen tres importantes etapas a la cuales se les denomina de la siguiente manera: Era de la preparación (1900-1940), Era de la Identificación y Consolidación (1940- 1980) y por último la Era de la Madurez e Innovación (1980- actualidad)

(LOVATO, 2011)

Década 1940.

En esta era se creía que si un empleado está informado con lo que pasa en la organización bastaba para que este motivado y realice todas sus actividades y sea eficiente. Por esta razón se le dio mucha importancia y se centraron en la difusión de información que sea útil y que revele contenido importante para la empresa. Se centraron en expandir la información mediante manuales, boletines internos, revistas etc.

Se realizaron varios estudios del impacto que tenían los empleados y la motivación que tenían al recibir tanta cantidad de información, abriendo así paso al estudio de la comunicación descendente y el resultado que producía en los colaboradores. En esta época “los estudios tuvieron como enfoque el análisis y desarrollo de los medios de comunicación masivos como estrategia para tener informado a los trabajadores, al igual que la relación entre el grado de información con la motivación”. (LOVATO, 2011)

Década 1950.

Los estudios acerca de la relación de información y motivación seguían presentes, pero a la vez se dio importancia a tres aspectos:

- Los efectos de las redes de comunicación de grupos en el desarrollo de la organización
- La relación entre las actitudes y rendimientos, en base a la percepción de la comunicación enfocándose en la parte ascendente y descendente.
- La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

(LOVATO, 2011)

En esta década se realizan estudios más profundos como por ejemplo el efecto de las actitudes de los gerentes o del personal que lidera la organización, cuáles son los efectos de los mensajes y las relaciones entre jefe y empleado. Fue una época en la que se consideró “la importancia de estudiar la conducta en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas generales y también desde una visión de sistemas abiertos.

(LOVATO, 2011)

### ***Década 1960.***

Fue una década de desarrollo y avance para la comunicación organizacional puesto que estudiaron las redes de la comunicación. “Se analizó la predisposición del supervisor hacia la comunicación, su apertura para transmitir información a los empleados y a la apertura del diálogo, más no a la imposición”. (LOVATO, 2011). Se empezó a considerar la eficiencia de los supervisores y cuáles son las opiniones de los empleados ante estos, se

considera y se pone en estudio la relación entre jefe y empleado y cuáles son las motivaciones de los mismos.

### ***Década de 1970.***

Se continua haciendo énfasis entre la relación de empleado- jefe y viceversa haciendo hincapié a la productividad laboral. Llegando a la conclusión que “no existe un método o un modelo particular de comunicación que contribuya con el éxito empresarial, ya que cada organización es diferente y exige un método y una combinación diferente de conductas para lograr la eficacia en el liderazgo” (LOVATO, 2011)

En esta época se le da mucha importancia a la calidad y cantidad de la comunicación dentro de la organización esto quiere decir de forma ascendente y descendente, la relación entre los colaboradores y los jefes, la importancia y la eficacia de los canales de herramientas para mantener al personal informado. Se analiza al grado de liderazgo, características de las tareas realizadas, correlaciones de comunicación en la toma de decisiones.

### ***Década 1980 en adelante.***

El mundo en el que vivimos está en constante evolución y cambio, cada vez son más las demandas actuales para que las empresas puedan sobrevivir dentro del mercado. Es por esto que las organizaciones deben actualizarse, efectuando y modificando ya sean sus productos o servicios para mantenerse en vigencia dentro de un mundo laboral altamente competitivo. Para lograr el objetivo de cumplir estas demandas impuestas por las constantes actualizaciones, es crucial que las empresas internamente estén comprometidas con un mismo objetivo a nivel corporativo. Es así como se abre paso a valorar y entender los procesos comunicacionales de la empresa que le ayudan a consumir los objetivos

implementados y tener una ventaja competitiva ante las demás organizaciones. A estos procesos y tácticas para que la empresa sobresalga se lo denomina comunicación organizacional

La cual llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. Es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se ven preparados para alcanzar su mejor desempeño en los mercados. (Núñez, 2012)

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental para que los colaboradores de la organización se adapten y conozcan la empresa, a su vez para colaborar a que todos trabajen por un mismo objetivo y cumplan con un interés global. Para esto es importante pasar por el proceso “mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Sandoval)

La comunicación organizacional debe encargarse como ya se mencionó anteriormente de los empleados internos, pero a su vez otros escenarios que influyen en el éxito de la organización y en el cumplimiento de sus metas impuestas.

- Escenario físico: Se puede considerar el interno y externo y se considera todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: implementar los símbolos que sean útiles para los empleados y les sirva para estar informados.
- Escenario social: Incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas.

- Escenario institucional: Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes y demás personas involucradas.

(Núñez, 2012)

Es así que la comunicación organizacional se la conoce “como el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio”. (Sandoval). Como se menciona, la implementación de la comunicación organizacional es fundamental e indispensable, cada organización es independiente y diferente por eso se debe buscar el mejor plan que encaje con la cultura organizacional, la identidad corporativa, la imagen y la reputación.

## **La cultura organizacional**

La cultura organizacional o también conocida como cultura corporativa se la conoce por ser la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y a que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. (Díaz, 2013)

La cultura corporativa es la que hace diferente a cada organización, es la forma de trabajar y de cómo hacer las cosas, la cual debe estar inculcada en todo el personal que conforma la empresa. A su vez, la cultura, como se mencionó es una serie de normas, que están presentes para que los colaboradores las cumplan y sean aplicadas en situaciones que se puedan presentar en el día a día.

No solo existe un modelo de comunicación organizacional, hay dos principales tipos, denominados comunicación organización débil y comunicación organizacional fuerte. Lo ideal para las organizaciones es que se mantengan en la etapa fuerte, de esta forma existirá mejor rendimiento y las metas impuestas serán alcanzadas con mayor facilidad. A continuación se presenta las características de cada clasificación y que rasgos se deben implementar para lograr tener éxito.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>C.O. DÉBIL</b>	<b>C.O. FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA</b>	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.

<b>PREMIO</b>	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>CONFLICTOS</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>RIESGOS</b>	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

(Díaz, 2013)

Una organización duradera y con presencia en el mercado, es aquella que está muy bien constituida y tiene muy claros cuáles son sus pilares y cuál es su proyección tanto dentro de la empresa como fuera. Para lograr esto, se han nombrado seis elementos claves que contribuyen a la formación de una cultura fuerte.



- **Visión:** Una gran cultura comienza con una visión o una declaración de misión. Esto guía la compañía y le dan un propósito.
- **Valores:** Son la médula de su cultura. Los valores ofrecen un conjunto de directrices sobre los comportamientos y mentalidades necesarias para lograr esa visión.
- **Prácticas:** Los valores tienen poca importancia a menos que estén incluidos en la práctica de la empresa.
- **Gente:** Ninguna empresa puede formar una cultura coherente sin gente que comparta sus valores medulares o que esté dispuesta a adoptarlos.
- **Narrativa:** Cada organización tiene historia única para contar. Y la habilidad para sacar a la luz esa historia y convertirla en una narrativa es un elemento central de la creación de cultura.
- **Lugar:** El lugar da forma a la cultura.

(República, 2013)

Una vez establecidos y definidos estos pilares, es importante que los colaboradores entiendan y los apliquen en su diario vivir, puesto que son ellos los encargados de dar esta imagen y reputación hacia las personas que están fuera.

Identidad corporativa, imagen y reputación

Identidad.

Sin identidad ninguna empresa sería conocida dentro del mercado, es por esto que es primordial que cada empresa tenga su propia personalidad y un valor diferenciador, es decir la razón por la cual las personas prefieren tu empresa sobre otras.

La identidad corporativa es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa.. La identidad corporativa no trata sólo del logotipo de la empresa, la identidad corporativa es la imagen, sensaciones, las emociones, la filosofía y los valores que la empresa transmite al exterior. (ArtFactory, 2012)

Hablar de identidad visual, es hablar más allá del logotipo o el nombre que ha escogido la empresa. Construir una buena identidad corporativa incorpora aspectos tangibles como por ejemplo: el desarrollo de las piezas comunicacionales que se manejan dentro de la empresa , los colores, papelería de la empresa, elementos comunicacionales externos, la publicidad que manejan, entre otros. Pero a su vez se debe manejar aspectos intangibles que le dan más valor y presencia a la marca, entre ellos se encuentran la misión, filosofía, procesos y métodos. Hoy en día es importante que las empresas se actualicen y manejen temas tan primordiales como la responsabilidad social. Demostrar que a pesar de ser modernos y actualizados son comprometidos con el ambiente y trabajan por reparar los daños que en el pasado han hecho.

Esto se debe a que los consumidores ya no compran solo por el producto o servicio que la empresa ofrezca, ahora el concepto ha cambiado y se dejan llevar por las emociones y sensaciones que la marca les ha transmitido en ese momento. “Hoy cada vez más el consumidor se mueve por estímulos pasionales, más por el corazón que por la razón, se deja seducir por marcas que le atraen y que hacen de su momento de compra una experiencia inigualable.” (ArtFactory, 2012)

Así como las tendencias cambian día a día y las empresas deben estar alertas a las nuevas actualizaciones, también hay que tomar en cuenta que la tecnología avanza y puede

traer consecuencias positivas y negativas a la organización. Se habla de consecuencias negativas, ya que es más fácil difundir con facilidad y rapidez en redes sociales o blogs la mala experiencia o cualquier situación negativa que se experimentó con la marca y el mensaje llega a más personas y puede ser perjudicial para la marca si no se toman medidas rápidas y eficaces. Pero por otro lado, las redes sociales pueden servir para fidelizar a más consumidores y exista una red de interacción positiva que resalte el prestigio de la marca.

### **Reputación.**

La reputación es un término muy utilizado por las organizaciones y que va netamente ligado y tiene relación con el comportamiento corporativo es decir a la cultura organizacional de cada empresa y es resultado de él. “La reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía” (Villafañe, 2013). Entiéndase del término stakeholders como “aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, además grupos y/o individuo que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (School, 2009)

La reputación se construye a lo largo del tiempo en base a las opiniones que los grupos de interés generan. Para generar una buena reputación, la empresa debe basarse en opiniones y expectativas de

- Clientes
- Inversionistas
- Empleados

- Proveedores
- Público
- Analistas
- Medios
- Reguladores

(Reyes, 2010)

Para poder tener a todo los públicos interesados y hablando positivamente acerca de una organización en específico, es importante difundir los valores de la empresa. Esto se logra, mediante la buena cultura corporativa y que todos los empleados estén al tanto de lo que sucede. Si un empleado conoce y entiende su organización es más probable que de una buena cara y un buen servicio ante el público externo, consiguiendo así más fidelización y personas que les guste la marca. De esta forma la reputación aumenta, son muchos los factores que ayudan a medir la reputación organizacional para saber si tienen un efecto positivo ante sus stakeholders.

La reputación está compuesta por siete principales factores: “gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medio ambiente, liderazgo, oferta, finanzas e innovación.” (Reyes, 2010) Siendo el gobierno corporativo, calidad de vida laborar y medio ambiente los principales factores y componen el 50% de la reputación.

Es importante entender que la reputación y la imagen corporativa no es lo mismo autores como Villafañe asegura que “la reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la

imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido el resultado de la comunicación en todas sus formas.” (Villafañe, La buena reputación , 2004). En otras palabras la imagen tiene relación con las imágenes que son proyectadas en los stakeholders y la reputación como se menciona es la identidad de la empresa.

Para visualizar mejor la diferencia entre imagen y reputación, a continuación se presenta un cuadro explicativo con las principales diferencias.

<b>Imagen Corporativa</b>	<b>Reputación Corporativa</b>
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

(Juan Aberto Orozco, Carme Ferré, 2012)

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna dentro de las empresas ya no es considerada como un lujo que pocos puedan implementarla, hoy en día es una necesidad para aumentar la rentabilidad y una herramienta clave para conseguir las metas.

La comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. (Serrano, 2013)

La comunicación interna tiene como fin centrarse en los colaboradores y que exista armonía dentro de la organización. A su vez toda empresa quiere tener una buena imagen que sea reconocida por ser real y confiable. Cuando pensamos en la imagen de una empresa, pensamos en las personas que constituyen la empresa ya que son los encargados de transmitir la información hacia el exterior. Son algunas las estrategias que las compañías pueden implementar para que la comunicación dentro de la misma sea mejor y tenga mayor impacto. En primer lugar, utilizando canales de comunicación que se dirijan a todos los públicos, canales bidireccionales, comunicación horizontal, unidireccional y vertical". Todos los colaboradores deben entender y saber que pasa dentro de la empresa, esto garantizará una mayor productividad para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero o artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella, y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. (Muñiz, 2015)

Tener una buena comunicación interna es sinónimo de un buen flujo de información dentro de la empresa, en la actualidad ya no es idóneo creer que transmitir mensajes de una manera ascendente, es decir de jefe a subordinado es suficiente para obtener respuestas

positivas y dinámicas. Para alcanzar las metas deseadas la organización debe tener muy claro que la comunicación no debe ser unidireccional ya que deja de lado el factor más importante que es la retroalimentación mutua y no abre paso a la interacción. Es necesario entender cómo trabaja la empresa para poder aplicar herramientas adecuadas y lograr una excelente cultura comunicacional que tome en cuenta todas las áreas de trabajo. Existen tres tipos de canales con los cuales la compañía puede trabajar.

1. Comunicación descendente: La forma más formal y utilizada por las empresas. Empieza por los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Tiene como fin principal informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Las herramientas más utilizadas para aplicar este tipo de comunicación son: manual del empleado, carta al personal, entrevistas, carteleros, circulares y correos electrónicos grupales.

Un punto importante a destacar, es que con los nuevos cambios y actualizaciones que la comunicación y la tecnología han atravesado, este tipo de comunicación se lo asocia con una comunicación anticuada.

2. Comunicación ascendente: Se le denomina a los mensajes que pasan de abajo hacia arriba en la empresa. Surge en los colaboradores y termina en jefatura. Su principal objetivo es plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente. Este tipo de comunicación es fundamental para el crecimiento de la empresa ya que es la forma que los líderes se enteren que es lo que ocurre y que piensa su gente. Las herramientas más utilizadas para cumplir con este objetivo son: buzón de sugerencias,

entrevistas, intranet, correo electrónico, círculos de calidad, reuniones periódicas entre otros.

3. Comunicación horizontal: Uno de los canales más importantes en la que personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico en la mayoría de los casos entre pares. Este tipo de comunicación en su mayoría es informal fomentando relaciones de amistad y compañerismo. Aplicar este tipo de comunicación hace que los colaboradores tengan un mayor desempeño, mayor compromiso y su efectividad sea mayor. Para lograr esto se pueden usar herramientas como reuniones por departamentos o grupos de trabajo, sesiones informativas, correos electrónicos, redes sociales y reuniones con otras divisiones.

(Negocios, 2013)

Hoy en día ya no es suficiente mantener informada a la comunidad interna solo mediante medios tradicionales como carteleras, revistas etc. Es importante implementar diferentes medios de comunicación que van acorde los nuevos avances. Como es el caso de herramientas tecnológicas que en primer lugar ayudan a reducir costos y difunden con más rapidez el mensaje. Herramientas como los blogs que ayudan a que los colaboradores propongan soluciones, muestren sus molestias hacia algún tema en específico puede ayudar a que los empleados se sientan escuchados y mejoren su rendimiento y estén más motivados. Por último las redes sociales que están en auge en la actualidad que puede ayudar a que los miembros ya sean jefes o empleados compartan información útil y todos estén al tanto de las situaciones por las cuales atraviesa la empresa.



Se conoce que “el 60% de los problemas en las organizaciones se originan por una mala comunicación”. (Karim, 2015) Dando paso a que el clima laboral y la productividad sean ineficientes. Para que esto no suceda y la comunicación dentro de la empresa sea eficiente es importante hacer que la comunicación interna abra paso a conversaciones y difundir no solo información pero también conocimiento relevante. Por otro lado que todos estén involucrados en los objetivos de la empresa es decir que sepan cual es la filosofía, las normas, la misión los valores.

Uno de los principales problemas y que muchas de las empresas están expuestas es los radiopasillos o mejor conocidos como rumores. Estos crean una pérdida de confianza entre los colaboradores haciendo que la información no se transmita con transparencia y los empleados tengan vacíos. Es imprescindible atacar este punto ya que la empresa una vez expuesta a los rumores, los colaboradores pueden desviar su concentración y empezar a bajar el rendimiento.

Hay que tomar en cuenta que la comunicación siempre será mejor si existe un sistema de respuesta o mejor conocido como feedback “es un canal de doble vía. No se imponen ideas por parte del líder sino que se establece un canal por el cual se concilia y se busca la mejor manera de actuar ante determinados puntos de interés.” (Lied, 2013). Es tan importante la retroalimentación para la comunicación interna ya que permite darse cuenta de los comportamientos que afectan o ayudan en el desarrollo ya sea de una persona o de la empresa. De esta forma se podrán encontrar formas que motiven e incentiven la mejora. Al aplicar la retroalimentación se pueden ver notables mejoras en la motivación de los empleados, el clima laboral mejora formado uno lleno de confianza y respeto, y todo esto

es de gran beneficio para la empresa ya que mejora la productividad haciendo que de esta forma mejoren los indicadores.

## **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son conocidas como actividades comunicacionales que traen beneficios tanto para la organización como para sus públicos más cercanos.

Las relaciones públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública. (Esparcia, 2009)

### Historia de la Relaciones Públicas

Cuando hablamos de relaciones públicas hacemos referencia a épocas antiguas, en las cuales existían sociedades tribales y era necesario promover el respeto a la autoridad del jefe. “En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público.. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la Respublica (cosa pública) y la Vox Populi ( voz del pueblo)” (López, 2013)

El Renacimiento dio apertura a que se expanda las Relaciones Públicas debido a la libertad de expresión y al intercambio de ideas, abriendo paso para que esta profesión sea conocida por más personas. Uno de los países que más implemento e hizo de las RRPP fue Estados Unidos en la época de la Segunda Guerra Mundial. A partir de esto, los países empezaron a notar la importancia de implementar a las relaciones públicas como un “modus operandum” para conseguir objetivos y crear relaciones con las personas

Las Relaciones Públicas marcaron años muy importantes como por ejemplo: entre 1600-1800 ayudó a la independencia de los colonos difundiendo su liberación en el teatro, folletos etc. En los años 1900-1919, “surge la figura de Ivy Lee como padre práctico de las relaciones públicas. Contribuyó con el inicio de puertas abiertas destinadas a informar al público” (López, 2013)

En 1919-1929 aparece otro exponente de las Relaciones Públicas llamado Edward Bernays que se especializó en escuchar al público y trabajar en función a lo que necesitaban. Las Relaciones Públicas poco a poco van tomando fuerza y se van introduciendo en las empresas, en los años de 1929 a 1941 se las introduce para explicar que tan importante son para contribuir al sistema monetario.

Por otra parte en Europa, las Relaciones Públicas no crecen con tanta rapidez y aceptación como en el norte de América pero poco a poco las van introduciendo en 1948 se crea el primer Instituto de Relaciones Públicas y ya en el 2001 se crea el primer Portal de Relaciones Públicas.

***Definición de Relaciones Públicas.***

Las relaciones públicas son “una función directiva estructurada en un proceso de cuatro fases. Investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación para ayudar a una organización a alcanzar la meta de crear, mejorar y/o mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus públicos.” (Xifra, 2007). El objetivo de las Relaciones Públicas es mejorar la comunicación al igual que la imagen ante los diferentes públicos con los cuales la empresa se mantiene en contacto. “Una buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si no se cuida constantemente”. (Dr. José Daniel Barquero, Dr. Mario Barquero , 2008) A su vez quiere crear y mantener relaciones a largo

plazo con sus stakeholders y transmitir confianza y credibilidad a través de diferentes medios de comunicación. “Las relaciones Públicas tienen que ver con la reputación y con la confianza: sólo apoyadas en estos dos pilares estarán las organizaciones en posición de distinguirse y lograr la atención del público para comunicarse de una manera eficaz” (Orduña, 2012)

Como se acaba de mencionar las Relaciones Públicas y la reputación van de la mano, lo que busca “es ganar comprensión, apoyo y opinión que influya con el comportamiento” (Orduña, 2012). Se busca crear relaciones que sean de mutuo beneficio tanto para la organización como para sus públicos en el ambiente que les rodea, algo se utiliza para cumplir con estos objetivos es la comunicación bidireccional.

Se debe conocer a profundidad los públicos de la empresa, cómo actúan, que hacen, como piensa, que necesitan para poder evaluar las novedades de los mercados, de las personas y todo lo que esté relacionado y que no pueda perjudicar a los stakeholders.

### ***Implementación***

Las relaciones públicas tienen que estar en constante acción, creando acciones, tácticas para implementar estrategias comunicacionales en una organización. Es fundamental que estas tácticas estén guiadas bajo un calendario que ayuda a terminar los momentos de cada acción. De esta forma es más fácil tener un seguimiento y analizar qué tan efectivas son las acciones.

Para tener una buena implementación hay que tomar en cuenta y seguir al pie de la letra lo programado para no abrir paso a la improvisación. Sobre todas las cosas se busca crear un diálogo activo y positivo con los públicos, ya que de esto depende su imagen y

reputación. Se recomienda tener un personal encargado que este desde el principio de la implementación hasta el final para que no existan imprevistos.

Luego de implementar alguna táctica es importante que exista un seguimiento para poder analizar los resultados y poder hacer una evaluación. Se pueden realizar análisis de una forma cuantitativa en la cual se evalúen números y variables para realizar comparaciones. Se recomienda crear una buena base de datos que contenga la información precisa de los stakeholders. “Tiene que plantarse como la base de trabajo en la que se apoyará el resto de las actividades de las relaciones públicas. Se podrá tener la mejor estrategia, unas tácticas excelentes y magníficas herramientas de RRPP.” (Orduña, 2012)

#### ***Auditoría de comunicación***

La auditoría de comunicación es una herramienta fundamental para que la comunicación interna de la empresa sea positiva. Con los resultados obtenidos se podrá “aportar luz a las distintas informaciones que existen sobre la organización y determinarán la validez de los canales de comunicación utilizados por la misma hasta el momento.” (Públicas, 2013)

Con la auditoría de comunicación la empresa podrá ser capaz de identificar la calidad y cantidad de la comunicación que hay dentro de la empresa. A su vez se podrá evaluar la eficacia de los planes de comunicación que han sido planteados con anterioridad con el fin de mejorar algunos aspectos. Con esto se podrá saber colectivos puntuales y también saber si los empleados están satisfechos por innovaciones que la empresa ha puesto en marcha.

Si la auditoría tiene un objetivo concreto es “verificar que la información que se quiere hacer llegar al público objetivo, lo hace con éxito y bien acogida”. (Públicas, 2013). Es

importante enfatizar que uno de los principales objetivos de las empresas debe ser evaluar los medios de comunicación, los procesos de comunicación y la calidad de información.

Evaluar las empresas o instituciones implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de la percepción-satisfacción de sus procesos productivos y de sus servicios de forma que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra el sistema organizacional. (Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente. Dr. Miguel Túñez López. Profesor, 2012)

Cuando se dice que se realizará una evaluación de comunicación, específicamente se habla de implementar una auditoría de comunicación, que tiene como objetivo identificar “las prácticas positivas y negativas en sus procesos de comunicativos flujos, redes, medios empleados, públicos cultura entre otros aspectos que los lleven a la eficacia y la eficiencia en el sistema organizacional” (Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente. Dr. Miguel Túñez López. Profesor, 2012)

Los principales aspectos que la auditoría examina son:

- Las estructuras formales e informales de la comunicación
- Las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.
- Detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

(Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente. Dr. Miguel Túñez López. Profesor, 2012)

Para poder identificar estos puntos mencionados, se debe crear un plan para saber exactamente qué medir y cómo hacerlo para poder evaluar los resultados y la auditoría sea una herramienta de gran ayuda para aumentar la productividad de los empleados y por consiguiente alcance las metas.

Según varios autores en especial Marchis el Plan Estratégico de Comunicación consta en 7 principales pasos:

1. Análisis- Diagnóstico

- Investigación del público, tanto objetivo como principal
- Investigación interna, a través de análisis de clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna
- Investigación externa, evaluación de la imagen externa de la empresa
- Investigación de la competencia, para conocer qué es lo que nos hace falta ofrecer, lo que tenemos que cambiar o lo que debemos explotar.

2. Comité de comunicación

- Crear un grupo de especialistas en comunicación (jefe o director de comunicación de la propia empresa, entre otros). Que aparte de evaluar al plan de forma periódica, buscará implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo.

3. Objetivos de comunicación

- Establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan

#### 4. Estrategias

- De acuerdo a los resultados obtenidos de los diagnósticos previos y de acuerdo a los objetivos propuestos, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos. Es importante estudiar los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, así como sus oportunidades de triunfo y sus amenazas.

#### 5. Establecimiento de acciones concretas

- Conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué etc. Es decir, estableciendo además de las estrategias, circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previos.

#### 6. Calendario y presupuesto.

- Fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo, y dar a conocer cuánto costarán.

#### 7. Herramientas de control

- Después de un determinado tiempo, implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

(Sandoval)



## **Comunicación Externa/ Global**

### ***Lobbying***

El lobbying o conocido también como cabildeo es “la capacidad para alcanzar, mediante una estrategia específica, un cambio en un programa o proyecto gubernamental o, bien, influir en un actor con poder de decisión” (Legislativo, 2013) Lo que se quiere lograr con el cabildeo es persuadir, para poder negociar y convencer a políticos, legisladores para que estén a favor de alguna causa en particular. “Toda actividad que se lleve a cabo ante cualquier legislador, órgano o autoridad, para obtener una resolución o acuerdo favorable a los intereses propios o de terceros” (Legislativo, 2013)

### ***Historia del Lobbying***

El lobbying es considerado como una profesión desde finales del siglo XIX, y hoy en día es muy utilizado por las empresas para poder alcanzar sus objetivos y lograr influir sobre decisiones legislativas para promover sus propios intereses.

La primera vez que se emplea el término lobbying fue en Estados Unidos en el siglo XIX, a pesar que con anterioridad aparecieron términos como “pactos de caballeros” que cumplían con las mismas características de un lobista en la actualidad. Pensar en cabildeo, viene asociado de connotaciones negativas ya que se piensa que lo que se realiza es a través de medios no legales y no éticos.

En la actualidad este concepto negativo ha ido cambiando poco a poco, ya que son muchas las empresas que piensan que sin cabildeo no se podría alcanzar algunos de los objetivos propuestos y a la vez abre paso a la democracia. En Estados Unidos se estima que el cabildeo aparece en 1971 donde se llevó a cabo la primera enmienda de la Constitución.

En 1800 se abre paso al término social lobbying que se lo caracteriza por unir a las personas a los que persuaden y a los congresistas en casinos y burdeles. Es aquí donde se dan las primeras apariciones y los casinos y burdeles eran los lugares idóneos para negociar. “El registro formal del lobbying ocurre en 1808, durante la Décima Legislatura del Congreso norteamericano, y para 1829 el término de “cabildero” fue aplicó a quienes solicitaban favores en Nueva York” (Sistac, 2012)

El año de 1946 fue determinante para el lobbying, ya que se adoptó la Regulación Federal de Lobbying, en la cual aparte de definir el concepto, ordena que las se realice un registro obligatorio de todas las actividades, este registro constaba de un reporte cada tres meses en los cuales se detalle los fondos que recibidos y en que fueron utilizados.

En países como México, el cabildeo se lo implemento para implementar los intereses de los presidentes que ese momento estaban al mando. Hasta 1977 que “comenzaron los primeros acercamientos por parte de entidades distintas al Congreso que buscaban influenciar la creación de política.” (Sistac, 2012)

### ***Definición***

El cabildeo como se mencionó anteriormente ha ido cambiado de perspectiva ante los ojos de las personas y en la actualidad de lo utiliza como una herramienta fundamental e indispensable para lograr cambiar algo en específico ya sea en un programa o proyecto fundamental. Su principal meta es influir a sujetos que estén ligados al poder y tengan la capacidad de decisión. Pero como todo en la comunicación, el cabildeo no es una excepción y tiene que seguir un proceso y una estrategia específica. El cabildeo implica “poder participar de manera directa en el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de los

programas gubernamentales o en el impulso de leyes o reglamentos.. se necesitan tres aspectos a desarrollar: investigar, consensar y negociar” (Visión)

Para poder realizar y emprender una campaña de lobbying es necesario seguir ciertos pasos.

1. Escoger y definir un problema o tema específico.
2. Tener un objetivo claro y concreto
3. Determinar el blanco de nuestra acción
4. Analizar el escenario político para ubicar a los actores con poder de decisión
5. Elaborar un plan de actividades

(Visión)

Por otro lado, uno de los propósitos del cabildeo es ser parte de una solución más no del problema. Por otro lado también tiene como fin promover la democracia entre los ciudadanos ya que cuenta con la participación de los ciudadanos en asuntos públicos y gubernamentales y por último buscar la solidaridad entre los ciudadanos.

La comunicación externa o global, es tan importante y fundamental como la comunicación interna en las empresas ya que es la que se encarga de crear vínculos con los agentes externos de la empresa es decir con los proveedores, periodistas, accionistas, administradores locales y regionales, organizaciones o instituciones etc.

Uno de los principales públicos de las empresas son los medios de comunicación con los que tiene que manejarse. Es fundamental que la información que tiene la empresa y

que quiera difundir deba ser clara, precisa y verdadera. AL igual que resumida para facilitar a los medios de comunicación con la difusión.

Hoy en día una herramienta muy importante para las empresas y lograr tener una imagen, reputación e identidad impecable ante los demás es la Responsabilidad Social Corporativa o RSC, que consiste en demostrar el compromiso por el medio ambiente y con la sociedad.

Los objetivos de una institución no sólo debe estar la obtención de beneficios económicos, sino también el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la educación, la cultura, la erradicación de la pobreza, el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

(Comunicación, 2014)

## **AUDITORIA DE COMUNICACIÓN**

La auditoría de comunicación interna y externa realizada a la empresa DHL Global Forwarding de Ecuador, permite encontrar los problemas comunicacionales de la organización para luego plantear diferentes soluciones que pueden ser aplicadas de manera inmediata y con una durabilidad a largo plazo. La auditoría cuenta con un análisis cualitativo y cuantitativo para asegurar la funcionalidad de la misma.

En primera estancia se realiza una fase de pre-diagnóstico para conocer sobre la cultura organizacional de DHL. Seguido a esto, se realiza una investigación cuantitativa por medio de encuestas a todo el personal de la empresa. Una vez realizada la fase de investigación, se plantean los problemas comunicacionales existentes y los aspectos en los

que se debe mejorar. De igual manera, se plantean los objetivos para realizar el plan estratégico de comunicación. Es importante establecer que la auditoría es la base para poder realizar el plan estratégico de comunicación interna y el plan estratégico de comunicación global.

## **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***

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:

<b><i>Departamento Número de personas</i></b>		
<b>Departamento</b>	<b>Número de personas</b>	<b>de</b>

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

<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> </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.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Field Sales</li> </ul>		
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,

## 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, crear, 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

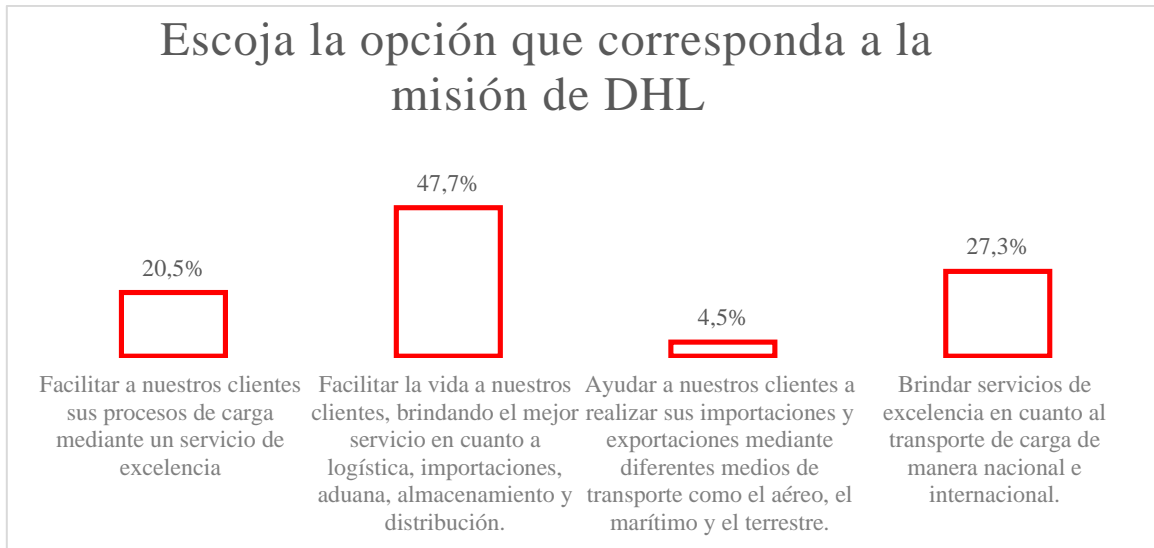
22. Del 1 al 5, ¿qué tan efectiva es la comunicación entre usted y sus pares de trabajo? (siendo 1 no personal y 5 muy personal).

1      2      3      4      5

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

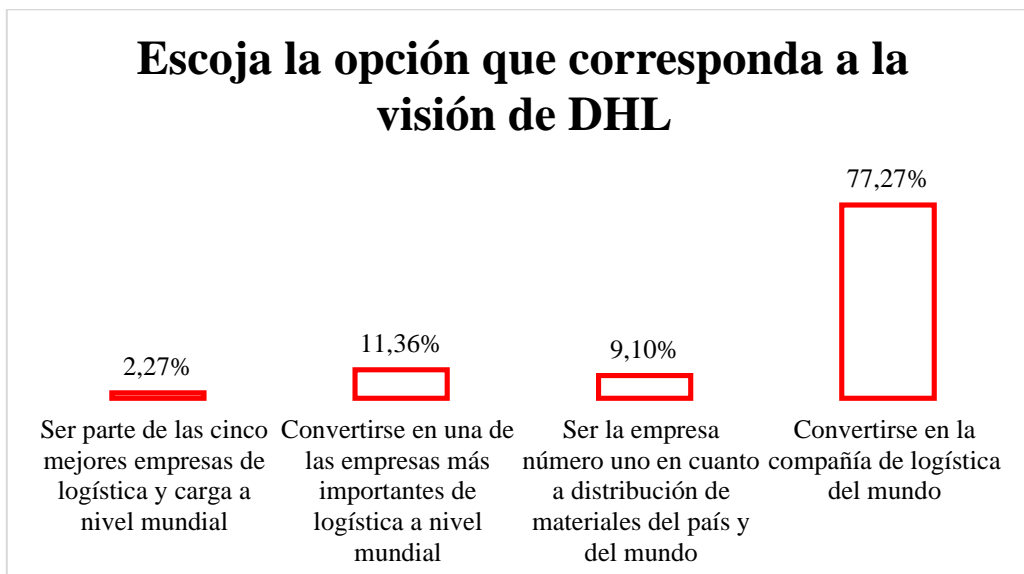
La tabulación tiene un sólo enfoque. El mismo se centra en los datos generales de la empresa ya que se debe recalcar que existen seis departamentos los cuales cuentan con una o dos personas, no siendo una cantidad relevante para un análisis por departamento.

Pregunta #1:



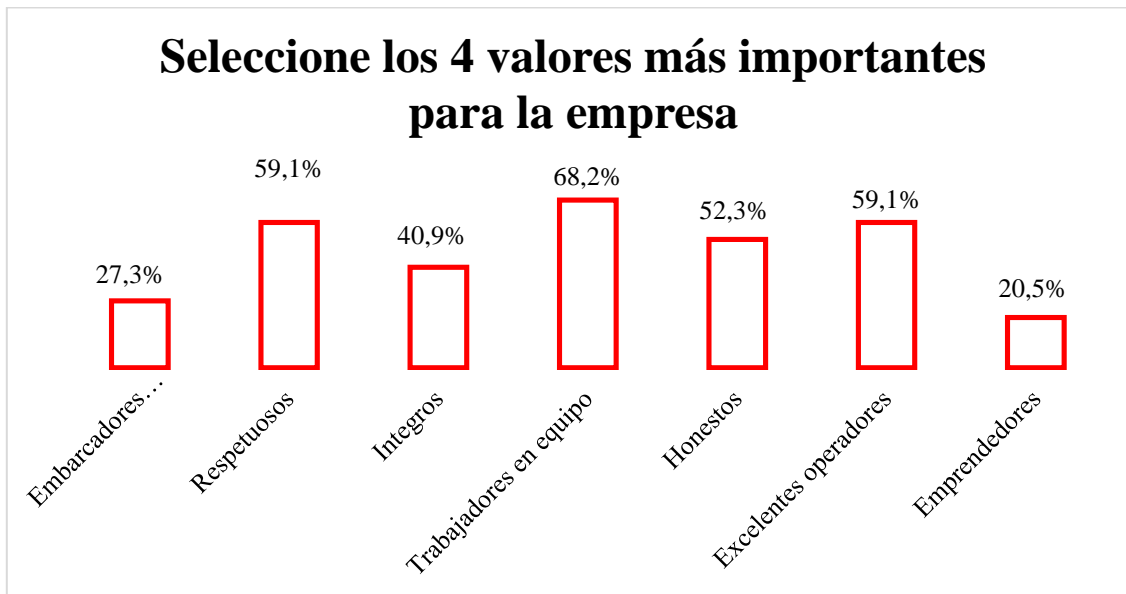
Si bien el 47.7% tiene conocimiento sobre la misión de la organización, existe un 27.3% que expone que es otra, lo cual es un número relevante. El 52,3% de la empresa, un poco más de la mitad, no reconoce la misión.

Pregunta #2:



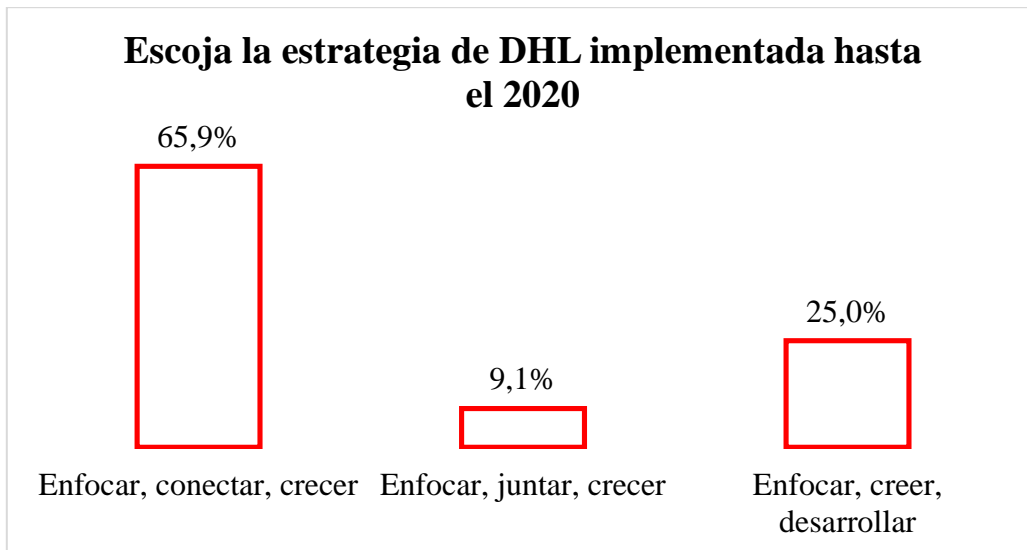
En cuanto a la visión, el 77.27% la conoce. Aun así, el 22.73% no sabe cuál es la visión.

Pregunta #3:



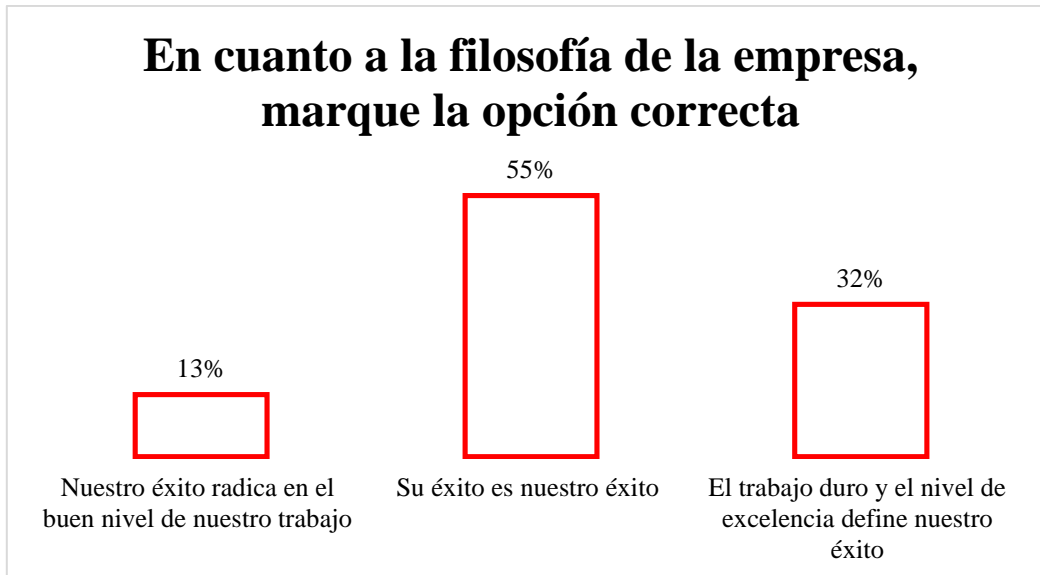
Sobre los valores de la organización, el 68.2% reconoce el valor de trabajo en equipo, el 20,5% conoce el valor de emprendedores, el 59.1% conoce el valor de excelentes operadores y el 27.3% conoce el valor de embarcadores apasionados. Sobre valores que no son los cuatro principales de la organización, 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.

Pregunta #4:



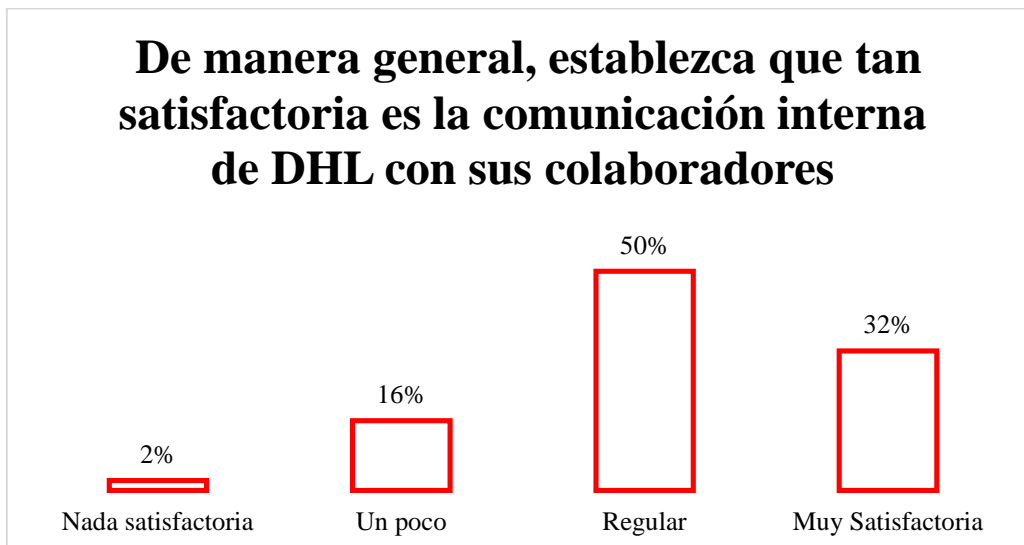
El 65.9% conoce la estrategia de la empresa pero el 34.1% no sabe sobre ella, lo cual demuestra que un gran porcentaje de colaboradores no están vinculados a la misma adecuadamente.

Pregunta #5:



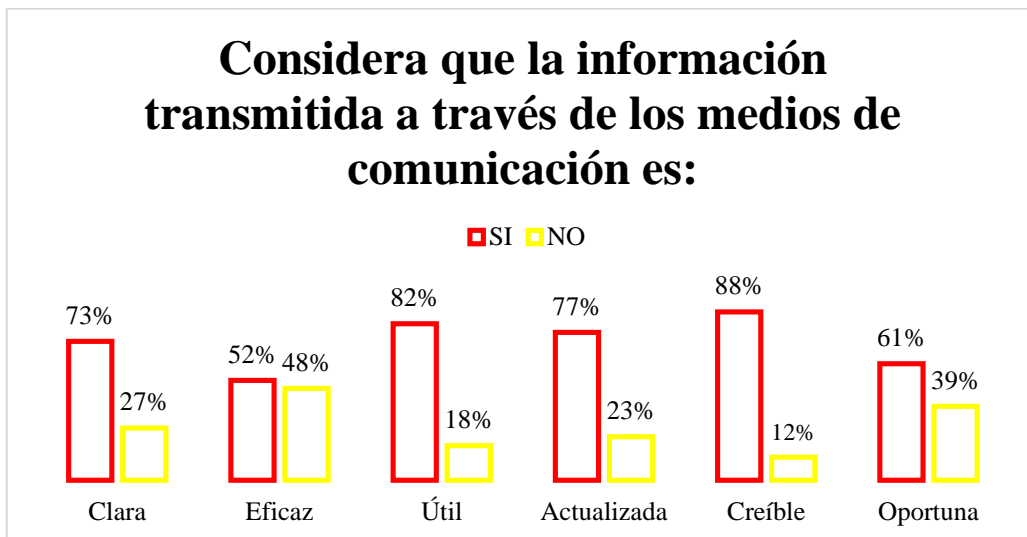
Casi la mitad de la empresa, el 45.5% no conoce la filosofía de DHL, sólo el 54.5% la conoce apropiadamente.

Pregunta #6:



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.

Pregunta #7:

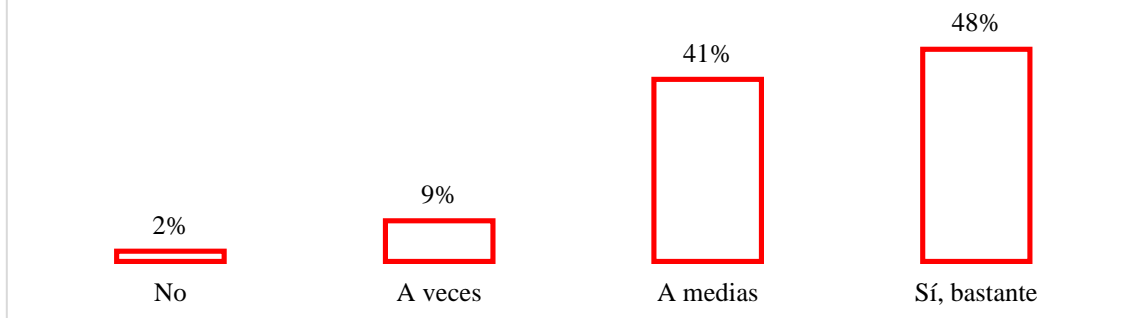


Sobre la información que se comunica dentro de la empresa, el 84% expone que es creíble, el 82% dice que es útil, el 77% dice que es actualizada y el 73% dice que es clara. Por otro lado, el 52% dice que es eficaz y el 59% dice que es oportuna. Esto quiere decir que la mayoría piensa que creíble, útil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

Pregunta #8:



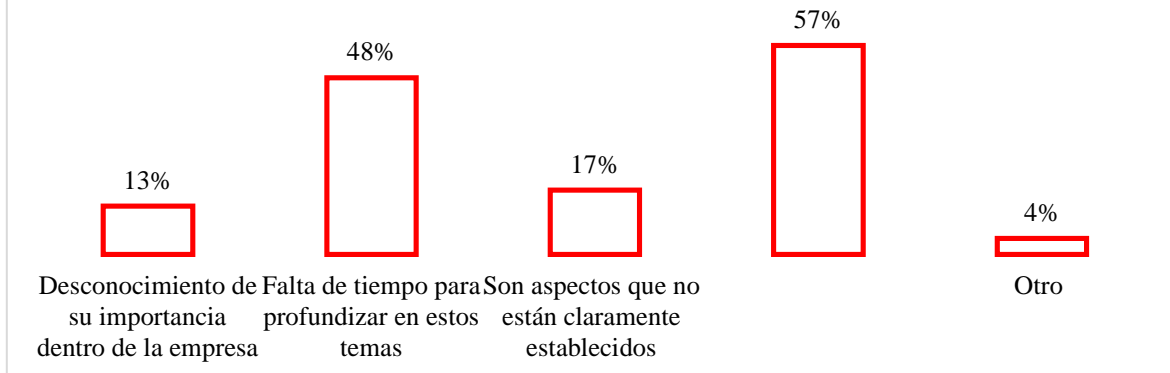
**¿Cree usted que la comunicación interna de DHL ayuda a sus colaboradores a entender la filosofía, las normas y comportamientos establecidos de la empresa?**



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.

Pregunta #9:

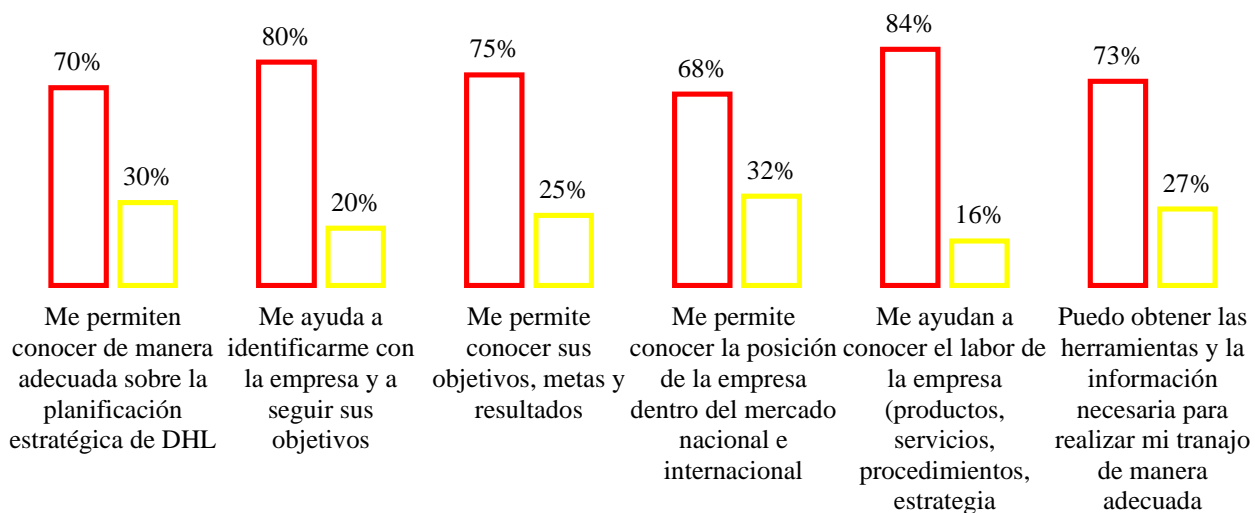
**Si usted marco "NO", "A medias" y "A veces" en la pregunta anterior, seleccione las opciones que considere pertinentes.**



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%.

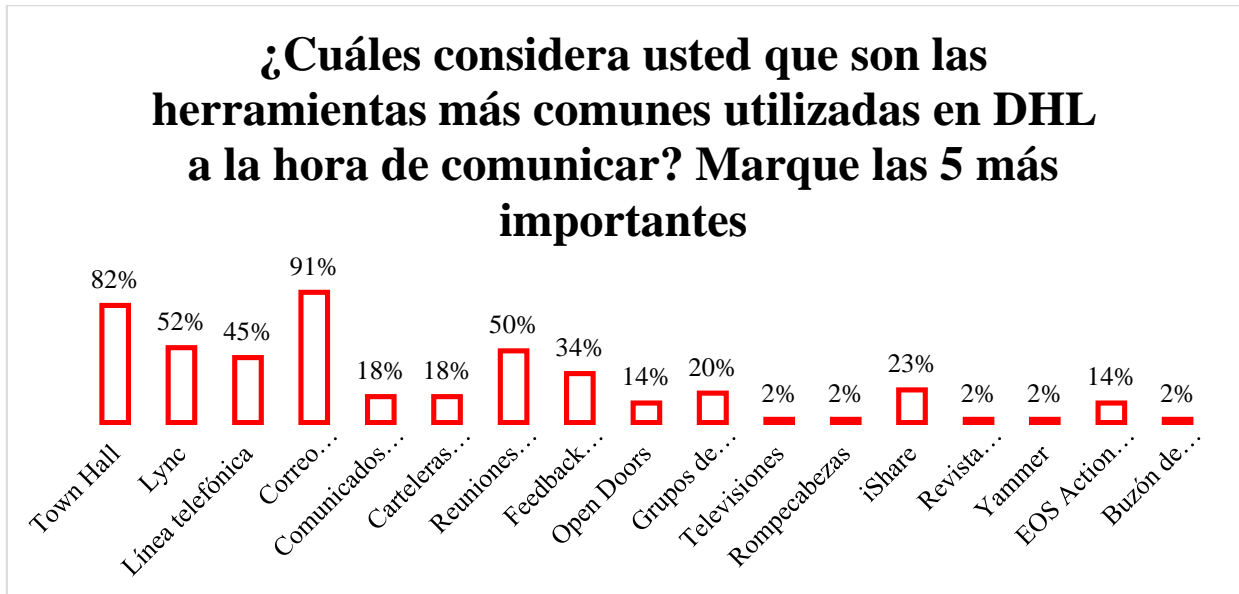
Pregunta #10:

## Califique los siguientes puntos sobre los canales y herramientas comunicacionales en la organización



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.

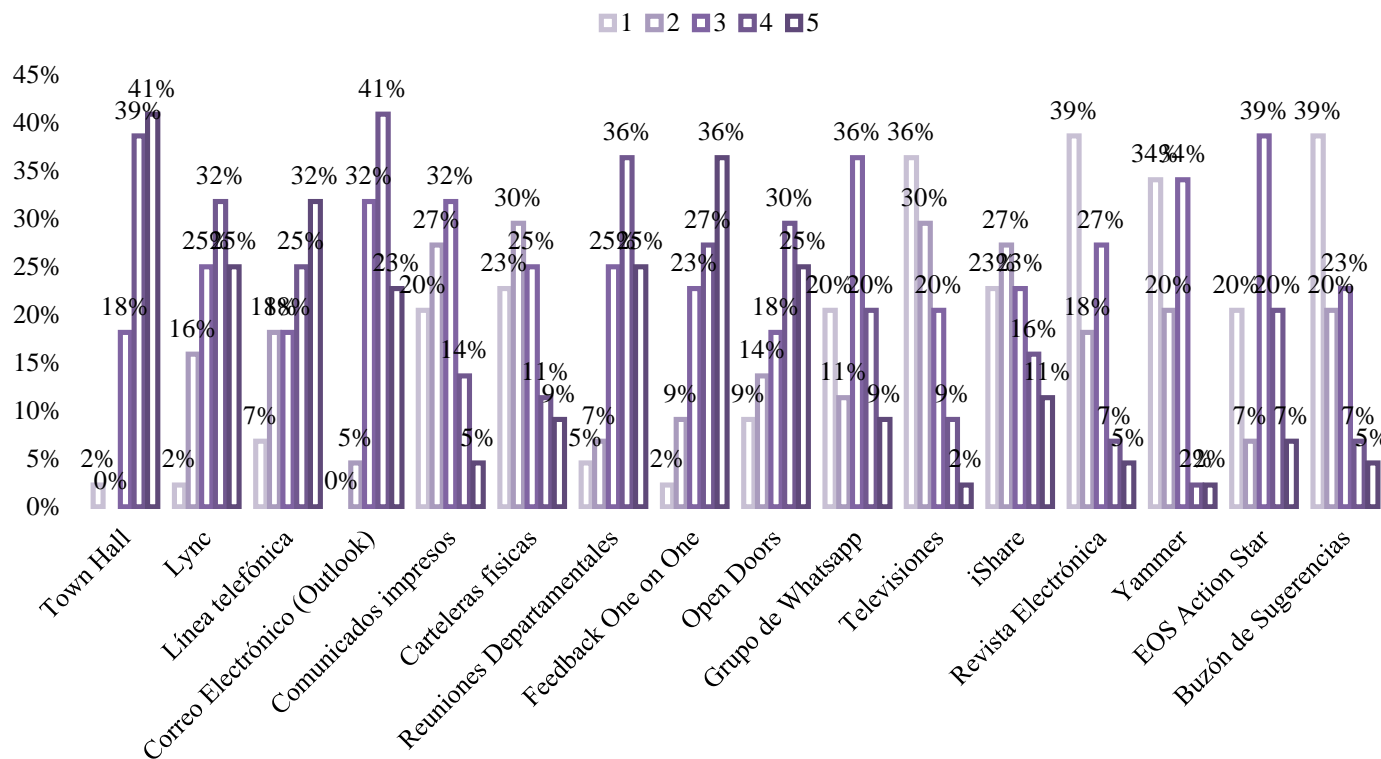
Pregunta #11:



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.

Pregunta #12:

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



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.

Pregunta #13:

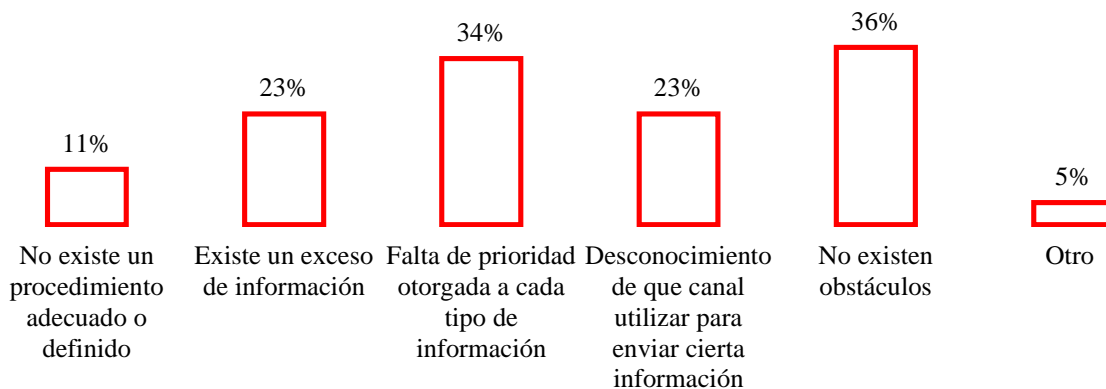
**¿Considera usted que a través de los medios de comunicación antes mencionados está recibiendo toda la información necesaria, o que le...**



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.

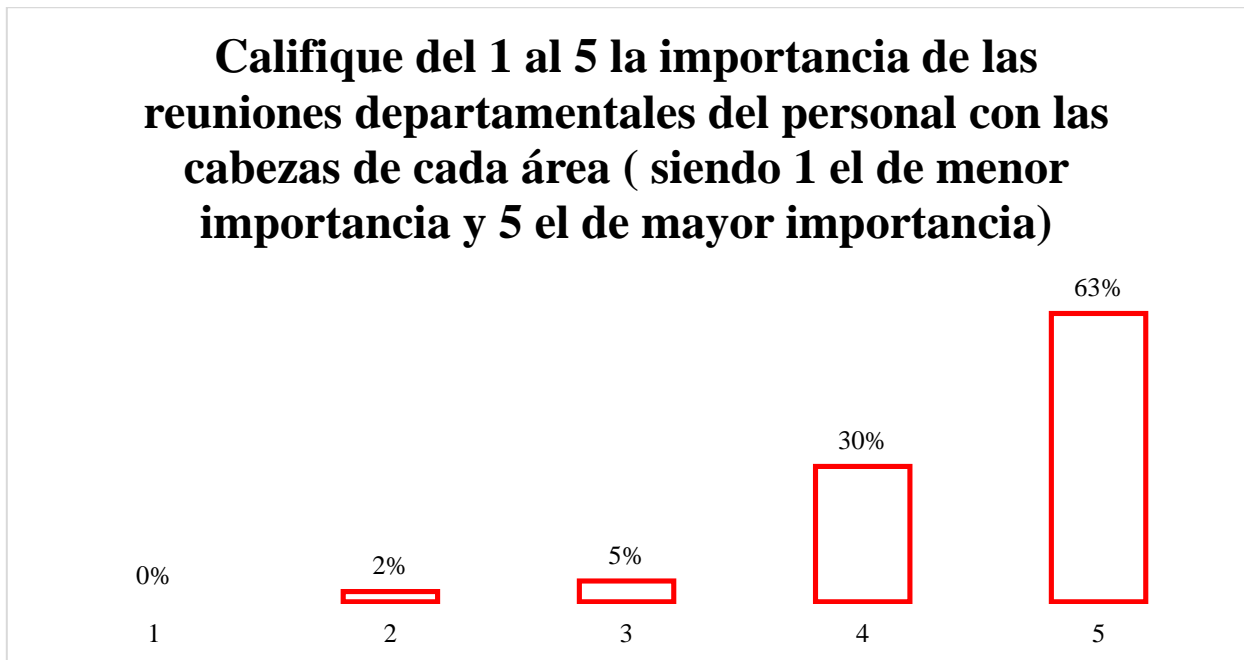
Pregunta #14:

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



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%).

Pregunta #15:



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.

Pregunta #16:

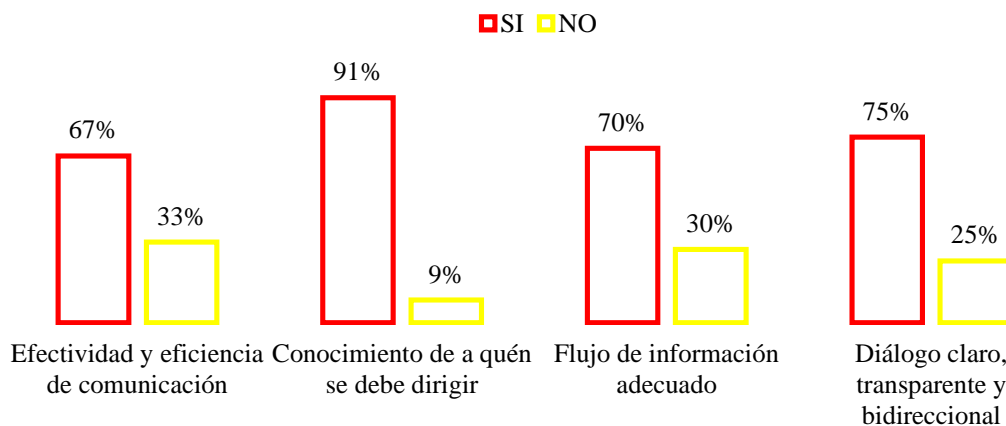
## Considera usted que está recibiendo toda la información necesaria con respecto a la organización en las reuniones quincenales



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.

Pregunta #17:

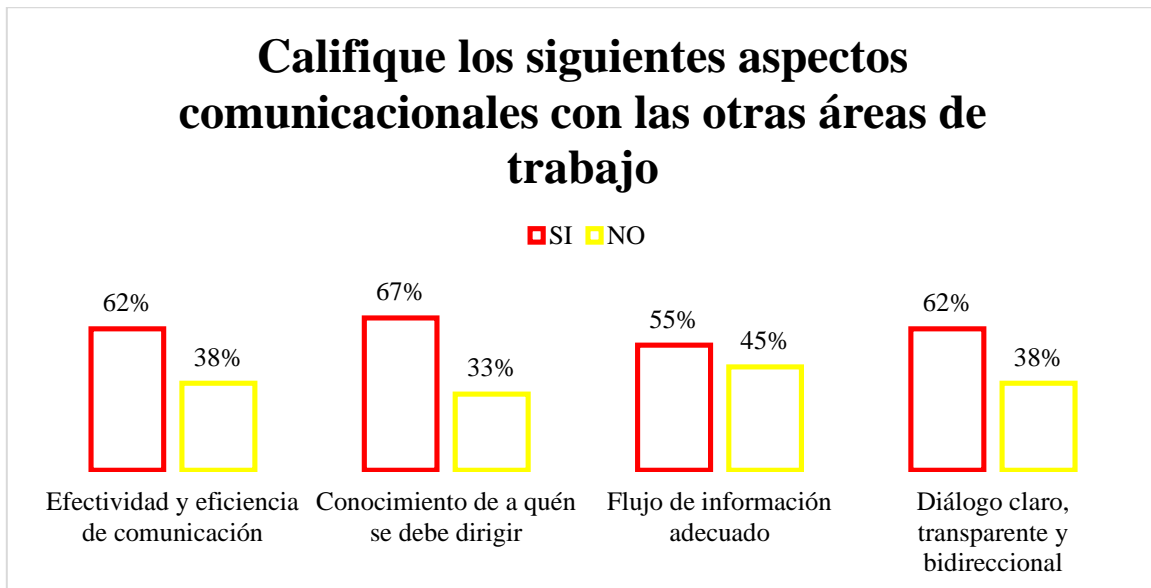
## Califique los siguientes aspectos comunicacionales con mi área de trabajo





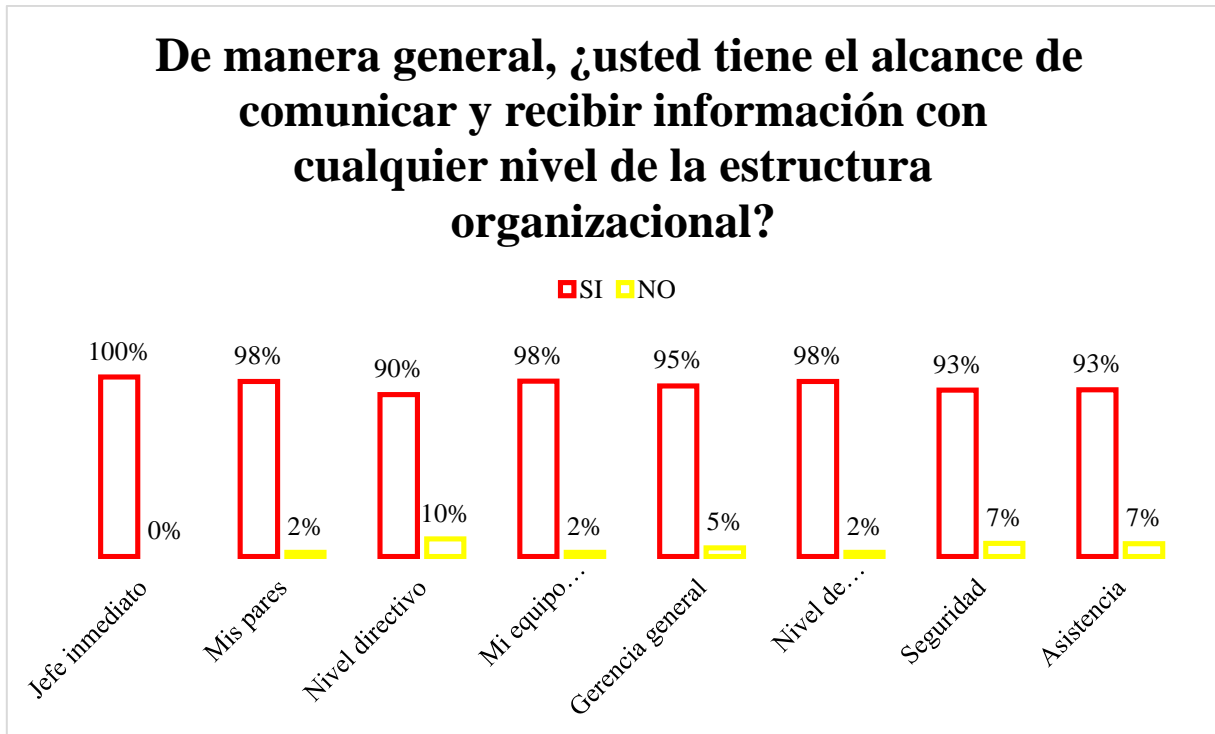
El 91% dice tener conocimiento de a quien se debe dirigir en cuanto a comunicación en su área de trabajo, el 75% dice que existe un dialogo claro, transparente y bidireccional. Por otro lado, el 33% alega que falta efectividad y eficiencia de comunicación en sus áreas y el 30% dice que falta mejorar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

Pregunta #18:



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.

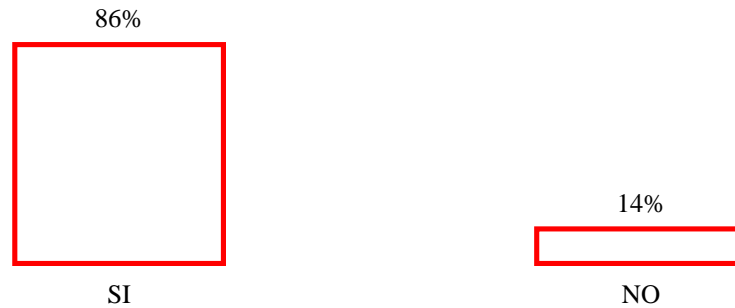
Pregunta #19:



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.

Pregunta #20:

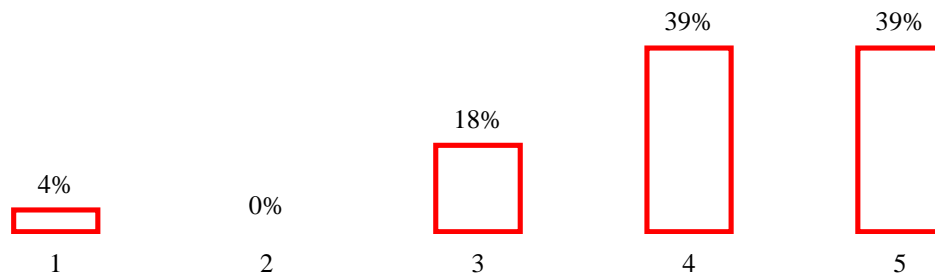
**¿Usted considera que existe apertura por parte de los directivos de DHL para recibir información de sus colaboradores de una manera adecuada y personal?**



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

Pregunta #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).**



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

Pregunta #22:



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

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**

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.

## **CAMPAÑAS INTERAS**

### **Problemas de Comunicación Encontrados**

1. Un gran porcentaje no conoce la identidad corporativa.
2. No existe un conocimiento adecuado de la identidad visual.
3. Exceso de herramientas comunicacionales: no todas funcionan. La comunicación no es totalmente eficiente y satisfactoria ( canales y prioridades)
4. Comunicación entre áreas debe mejorar.

### **Objetivo General**

Mejorar la comunicación interna de DHL mediante estrategias comunicacionales que solucionen los problemas encontrados en la auditoría.

### **Tema De Campaña**

“Caminos que te transportan a un DHL más unido.”

El tema surge de la idea de crear un DHL más fusionado, utilizando todos los medios de transportes que emplean para llegar a sus destinos. Cada medio ya sea, camiones, aviones, barcos o aduaneros guiaran el camino para que el clima laboral mejore.

#### ***Slogan***

- Mi camión viene cargado de valores.

- Mi barco viene cargado de identidad.
- Mi avión viene cargado de soluciones.
- Mi aduanero viene cargado de unión.

## **Campaña #1:**

Un gran porcentaje no conoce la identidad corporativa

### *Camiones*



### *Objetivo específico*

A nivel de identidad se pudo ver que la misión, la filosofía, los valores y la estrategia no están bien posicionados en la mente de los colaboradores. A partir de esto se establece como objetivo principal hacer que los empleados las conozcan mejor en un plazo de 4 meses. La misión es conocida por un 47,7%, teniendo como meta subirla a un 60%. En cuanto a la filosofía de DHL el 60% no tiene conocimiento de cuál es la que maneja la empresa, planteado como objetivo aumentarla a un 90%. Son cuatro los valores que la



organización maneja: embarcadores apasionados, trabajadores en quipo, emprendedores y excelentes operadores. De los cuales solo “trabajadores en equipo y excelentes operadores” están posicionados en la mente de los consumidores. Se quiere lograr que embarcadores que solo es conocido por un 27.7% llegue a un 60% y emprendedores a un 35%. El último objetivo de la campaña es que los empleados conozcan cual es la estrategia implementada por DHL hasta el 2020 ya que solo el 65.9% la conoce, teniendo como objetivo llegar a un 80% de conocimiento.

***Expectativa***

Como fase de expectativa se mandará un mail, el cual será enviado a todos los colaboradores por parte de Recursos Humanos y el área de Adecco. El mail tendrá un camión con una frase que diga “Mi camión viene cargado de”

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
09-01-2017	
06-02-2017	
06-03-2017	\$0.00
03-04-2017	



Microsoft Outlook interface showing an email from Nomina Ecuador (DHL EC) with the subject 'Cumple Luis Ambuludi'. The email content displays the DHL truck illustration and the text 'MI CAMIÓN VIENE CARGADO DE...'. The interface includes a navigation pane on the left, a main email view, and a right-hand pane with a calendar and contacts list.

**Navigation Pane (Left):**

- Favorites:
  - Inbox (3)
  - Sent Items
  - Deleted Items (5)
- Mamas\_2015b:
  - Inbox
  - Sent Items
  - Deleted Items
  - Outbox
  - Search Folders
- Mamas\_2016A:
  - Inbox
  - Sent Items
  - Deleted Items
  - AFRI CN
  - Ana Cris
  - Andrea Cortez
  - Anthrocorp
  - COMED
  - Club andinismo
  - Celis colombia
  - Cotizaciones Ecuador
  - David Suarez
  - Deitagen
  - Dokus International
  - Ecuadortelem
- Mail
- Calendar
- Contacts
- Tasks

**Main Email View:**

**From:** Cumple Luis Ambuludi  
**To:** Nomina Ecuador (DHL EC)  
**Sent:** viernes 30/09/2016 12:34  
**Subject:** Cumple Luis Ambuludi

**Body:**

DOCUMENTOS PARA PROVEEDOR  
 Eunice Cortez (DHL EC) viernes 30/09

Cumple Carmen Ponce  
 Nomina Ecuador (DHL EC) viernes 30/09

Cumple Luis Ambuludi  
 Nomina Ecuador (DHL EC) viernes 30/09

CUMPLEAÑEROS DE OCTUBRE  
 Nomina Ecuador (DHL EC) viernes 30/09

Cumple Caro Aguinaga  
 Nomina Ecuador (DHL EC) jueves 29/09

Guia 2757735934/(GUIA 6005034065)/Gr...  
 Gabriela Calderon miercoles 28/09

**Two Weeks Ago:**

BOG - UBO / PRODUCTECNA / IEM - SH...  
 Carmen Ponce (DHL EC) 20/09/2016

DESPECHO MANE 14014/06-09  
 GABRIELA BEATRIZ AYALA ARROYO 20/09/2016

PEDIDO PRODUCTECNA PROCARE CA...  
 David Moreno 19/09/2016

**Three Weeks Ago:**

Cumple Andrea Cortez  
 Nomina Ecuador (DHL EC) 16/09/2016

Cumple Adriana Vaxconez  
 Nomina Ecuador (DHL EC) 16/09/2016

REQUISITOS PARA CREACION DE PROV...  
 Leily Aldaz Calipa (DHL EC) 14/09/2016

cumple pao  
 Josseline Ventura (DHL EC), Mario Alfaro (DHL EC), ...  
 Nomina Ecuador (DHL EC) 12/09/2016

**Right Hand Pane:**

octubre 2016  
 do lu ma mi ju vi sa  
 25 26 27 28 29 30 1  
 2 3 4 5 6 7 8  
 9 10 11 12 13 14 15  
 16 17 18 19 20 21 22  
 23 24 25 26 27 28 29  
 30 31 1 2 3 4 5

Tomorrow  
**MORNING MONEY HOURS**  
 9:00 - 12:00

PD TELESALLES  
 12:45 - 12:05  
 Michelle Roman (DHL EC)

miércoles  
**MORNING MONEY HOURS**  
 9:00 - 12:00

2 more appointments

Arrange By: Flag, Due Date

Type a new task

Today

Plan Anual de Vacaciones...

**Frequent Contacts:**

- Andres Davila (DHL EC)
- Carmen Ponce (DHL EC)
- Daniel Ruata (DHL EC)
- Fausto Resigto (DHL EC)
- Josseline Ventura (DHL EC)
- Kindel Aguirre (DHL EC)
- Marcelo Jara Moscoso (DHL EC)
- Mario Alfaro (DHL EC)
- Michelle Roman (DHL EC)

Items: 21

All folders are up to date. Connected to Microsoft Exchange

100%

ES 14:59 03/10/2016

***Informativa***

Como fase informativa se posicionara la misión, la filosofía, valores y la estrategia de DHL, a través de mails que serán enviados a todos los colaboradores por parte de Recursos Humanos y el área de Adecco. Cada mes llegara tres veces un mail ya sea con la misión o con el mensaje que se quiera reforzar.

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
Mes de enero ( MISIÓN) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13-01-17</li> <li>• 18-01-17</li> <li>• 30-01-17</li> </ul>	
Mes de febrero ( FILOSOFÍA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13-02-17</li> <li>• 16-02-17</li> <li>• 23-02-17</li> </ul>	
Mes de marzo (VALORES) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13-03-17</li> <li>• 22-03-17</li> <li>• 27-03-17</li> </ul>	\$0.00
Mes de abril (ESTRATEGIA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-03-17</li> <li>• 19-03-17</li> <li>• 27-03-17</li> </ul>	

# MI CAMIÓN VIENE CARGADO DE...



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

Microsoft Outlook interface showing an email from Nomina Ecuador (DHL EC) with the subject "Cumple Luis Ambuludi". The email content displays the DHL logo and the text "MI CAMIÓN VIENE CARGADO DE..." followed by a list of employee attributes:

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

The Outlook interface also shows a calendar on the right side with appointments for "MORNING MONEY HOURS" and "PD TELESALAS".

***Recordación***

Para recordar a los colaboradores sobre la cultura corporativa, se les entregará una libreta para que puedan realizar sus anotaciones, la misma que tendrá escrito en las hojas la misión, la visión, la filosofía, los valores y la estrategia. La libreta será entregada en las reuniones de Town Hall en las respectivas ciudades

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
15-05-17	\$82.50





## **Campaña #2:**

No existe un conocimiento adecuado de la identidad visual.

### *Barcos*



### ***Objetivo Específico.***

Con la segunda campaña, lo que se quiere lograr es que los colaboradores usen el manual de identidad visual al momento de realizar comunicados. Existe un manual, pero no

todos lo conocen, teniendo como objetivo principal que el manual de identidad esté al alcance de cada empleado y sepan la importancia del mismo.

### ***Expectativa***

En la fase de expectativa se reunirá a los colaboradores en Town Hall, la cual será dictada por Recursos Humanos. En la reunión se organizaran equipos los cuales constaran de una persona de cada departamento y se les anunciara que habrá un concurso próximamente.

## ***LAS REGLAS DEL JUEGO***

***EN LOS EQUIPOS ESCOGIDOS, ARMAR EL MANUAL DE IDENTIDAD SEGÚN SU CRITERIO.***

***TIENEN UN TIEMPO MÁXIMO DE 10 MINUTOS PARA ARMAR EL MANUAL.***

***EL EQUIPO GANADOR TENDRÁ UN PREMIO.***



<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
15-05-2017	\$0.00

***Informativa***

En la fase informativa se le entregara a cada equipo el manual de identidad visual en desorden para que los colaboradores lo ordenen según su criterio. El equipo que más se acerque al manual será el equipo ganador.

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
26-05-2017	\$100.00

***Recordación***

Para recordar a los colaboradores la importancia del uso del manual de identidad, en la fase de la recordación se anunciará el equipo ganador y se les premiara con una Gift Card de \$200.00 para todo el equipo. El departamento de sistemas subirá el manual a la red para que esté al alcance de todos.

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
29-05-2017	\$200.00





The screenshot shows the Microsoft Outlook interface for the user 'Martin.Amas@dhl.com'. The main pane displays an email from 'Cumple Luis Ambuludi' (Nomina Ecuador (DHL EC)) sent on 30/09/2016 at 12:34. The email content includes the DHL logo and the text: **¡NO TE OLVIDES DE UTILIZAR NUESTRO MANUAL!**. The interface also shows a list of other emails in the inbox, a calendar on the right for October 2016, and a list of frequent contacts.

### **Campaña #3:**

Exceso de herramientas comunicacionales: no todas funcionan. La comunicación no es totalmente eficiente y satisfactoria ( canales y prioridades)

#### *Aviones*



#### *Objetivo específico*

El objetivo específico de esta campaña tiene como fin dar prioridad a las herramientas de comunicación más utilizadas y a la vez facilitar a los colaboradores el flujo de información, es decir que sepan a quien dirigirse y con que hacerlo. Lo que se busca es dar prioridad a herramientas como Town Hall, Lync, Línea Telefónica, Correo Electrónico y las Reuniones Departamentales. El 34% de los empleados dice que falta una prioridad

otorgada a cada tipo de información, lo que se busca es aumentar a un 50% de efectividad en la prioridad de información enviada. A su vez aumentar en un 70% el conocimiento de que canal utilizar para enviar la información.

***Expectativa***

En la fase de expectativa se expondrá un video en Town Hall, dirigido por el departamento de Recursos Humanos. El video dura aproximadamente 20 segundos el cual dirá cuántas herramientas tiene DHL y cuantas de ellas realmente son útiles. Todo en interrogatorio para generar cuestionamiento dentro de los colaboradores.

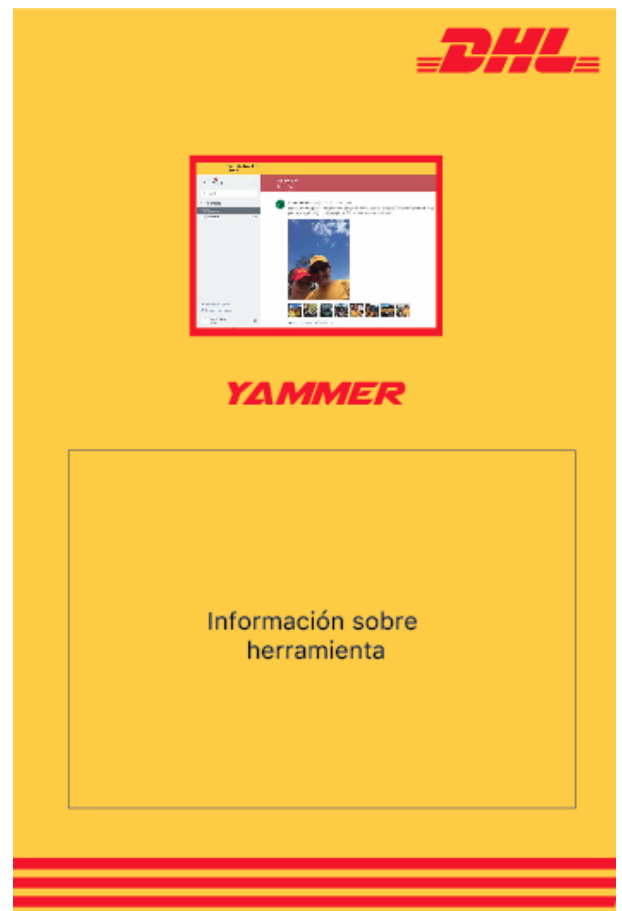
<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
20-02-2017	\$0.00

***¿SABÍAS QUE EN DHL EXISTEN  
15  
HERRAMIENTAS DE  
COMUNICACIÓN?***

***Informativa***

En esta etapa, se creara un manual electrónico de herramientas de comunicación, en el cual se detalle cómo usar las herramientas, cuáles son las más utilizadas. De igual forma se explicará que información tiene que ser enviada por que canal y un listado de los nombres de los colaboradores y sus cargos para saber específicamente a quien dirigirse. Una vez creado el manual, en una reunión de Town Hall se explicara la importancia de este manual y donde podrán encontrarlo para futuras ocasiones.

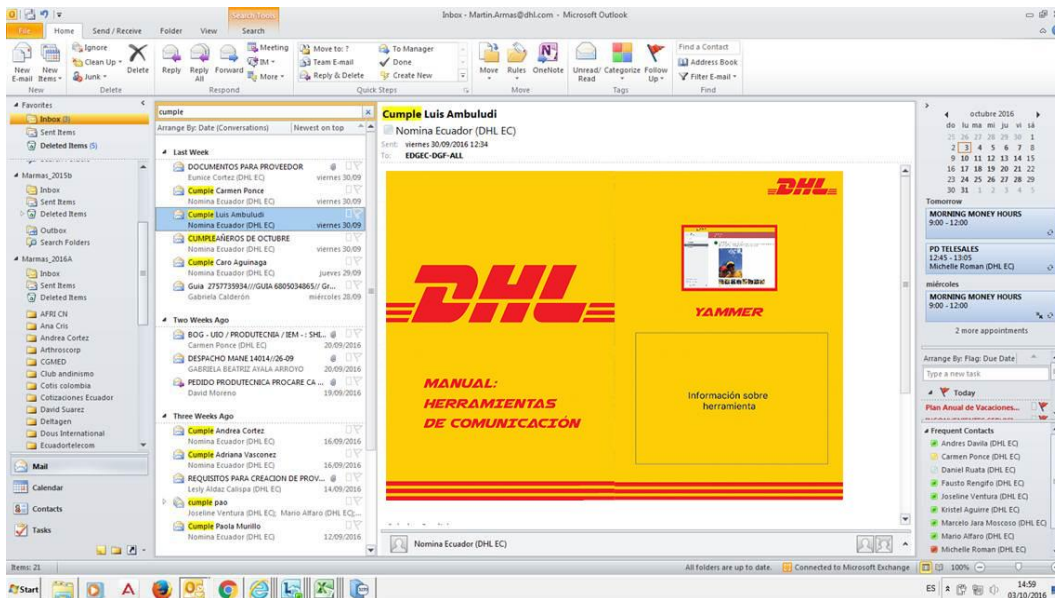
<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
27-02-2017	\$0.00



### Recordación

Para recordar a los colaboradores de DHL, la importancia del manual, se mandará un mail igual por el área de Recursos Humanos. En este mail se detallara que contiene el manual y se adjuntara el manual para que lo puedan revisar cada vez que sea necesario.

Fechas	Presupuesto
1-03-17	\$0.00



### Campaña #4:

Comunicación entre áreas debe mejorar.

### Aduaneros



***Objetivo Específico:***

El objetivo específico de la campaña “Mi aduanero viene cargado de unión” quiere reforzar la unión entre los departamentos de DHL y fomentar el compañerismo para que de esta forma los objetivos planteados sean alcanzados. A su vez incrementar de un 55% a un 70% el flujo de información adecuado. De igual manera aumentar de un 62% a un 80% la efectividad y la eficiencia de comunicación.

***Expectativa***

En la fase de expectativa, se le entregará al responsable de cada área un paquete en el cuál este detallado las reglas para el siguiente concurso. En el paquete habrá las instrucciones de crear un equipo de 5 a 10 personas que sea cada uno de diferente área y la fecha del concurso.



## ***LAS REGLAS DEL JUEGO***

***ARMAR EQUIPOS DE ENTRE 5 A 10 PERSONAS DE DIFERENTES ÁREAS.***

***PONER UN NOMBRE AL EQUIPO.***

***NOMINAR A UN LÍDER POR EQUIPO.***

***ESTAR LISTOS PARA RESPONDER A PREGUNTAS DE DHL.***



<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
16-05-17	\$50.00

### ***Informativa***

En la fase informativa los colaboradores serán expuestos a una Gincana la cual tendrá preguntas relacionadas con cada área de trabajo: sus objetivos, sus logros, su forma de trabajo entre otros. De esta forma los colaboradores tendrán la oportunidad de saber que ocurre en las áreas ajenas de su departamento. La Yincana está a cargo del departamento de Recursos Humanos.

## **PREGUNTAS GINCANA**

**¿CUÁNTAS PERSONAS TIENE EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y CONTRALORÍA?**

**¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA POR DHL HASTA EL 2020?**

**¿CÓMO SE RELACIONA EL ÁREA DE VENTAS CON EL ÁREA DE SEGURIDAD?**

**¿DE QUÉ SE ENCARGA EL ÁREA DE PRODUCTO AÉREO?  
¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS ADUANEROS?**

**ENLISTE LOS CUATRO VALORES INSTITUCIONALES.**



<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
16-05-17	\$50.00

### **Recordación**

Para recordar a los colaboradores la importancia de la unión entre áreas, en Town Hall se presentará al equipo ganador y se lo premiará con un día de campo en “Nayon Extreme Valley”, de esta forma se podrán conocer y compartir momentos únicos que fomenten la unión. Por otro lado, se colocará una cartelera con fotos del concurso.

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
Town Hall y Cartelera	
19-05-17	
Salida de Campo	\$400.00



24-05-17



## Conclusiones

Tras analizar las campañas propuestas para mejorar el clima laboral dentro de DHL, pero sobre todo fomentar la unión de los colaboradores, es importante mencionar que estas campañas han sido pensadas y planificadas con el único fin de resolver los problemas comunicacionales encontrados en la auditoría realizada previamente.

DHL no cuenta con tantos problemas a nivel comunicacional, pero me he enfocado en mejorar cuatro temas puntuales para que exista armonía dentro de la empresa y de esta forma se puedan alcanzar con mayor efectividad los objetivos propuestos.

Las campañas planteadas están diseñadas de acorde al ambiente en el que se maneja DHL, de igual forma optimizando todos los recursos y herramientas que manejan para poder reducir costos y que las campañas sean factibles al momento de implementarlas.

## **Recomendaciones**

Es importante recomendar a DHL luego de presentar las campañas, revisar los presupuestos para ver si es factible su implementación o si existe alguna alternativa para optimizar los recursos.

Por otro lado, ver si las fechas propuestas para las campañas están de acorde al cronograma a las actividades del 2017 y no tiene algún cruce con otras actividades. Por último evaluar si las campañas cumplen con las expectativas de DHL para mejorar los problemas comunicacionales encontrados.

## **Campañas Externas**

### **Problemas de Comunicación Encontrados**

1. DHL no es visto como un aliado ni como autoridad en el mundo del comercio exterior. (Clientes- Potenciales Clientes)
2. Las familias de los colaboradores no se sienten parte ni conocen que hace la empresa. (Comunidad)
3. No existe información atractiva para los medios de comunicación. (Medios de Comunicación)
4. No existe un mapeo ni un plan de comunicación ( Instituciones, gremios, asociaciones privadas)
5. No hay una relación con los proveedores.

### **Objetivo General**

Posicionar a DHL ante cinco públicos externos mediante estrategias comunicacionales. A su vez dar a conocer a la sociedad ecuatoriana las funciones de DHL Global Forwarding.

## **Tema de Campaña**

### **“Caminos que te transportan a un DHL más unido”**

El tema de campaña se mantiene ya que es fundamental que los públicos en este caso externos se sientan parte de DHL, utilizando y reforzando los medios de transporte que DHL emplea para llegar a sus destinos. De esta forma se reforzara que DHLGlobal Forwarding sea diferenciado de DHL Express.

### **Campaña #1:**

**No generan comunicación, información atractiva para los medios de comunicación.**

#### *Objetivo Específico*

Crear una imagen que represente a DHL Global Forwarding en distintos medios de comunicación.

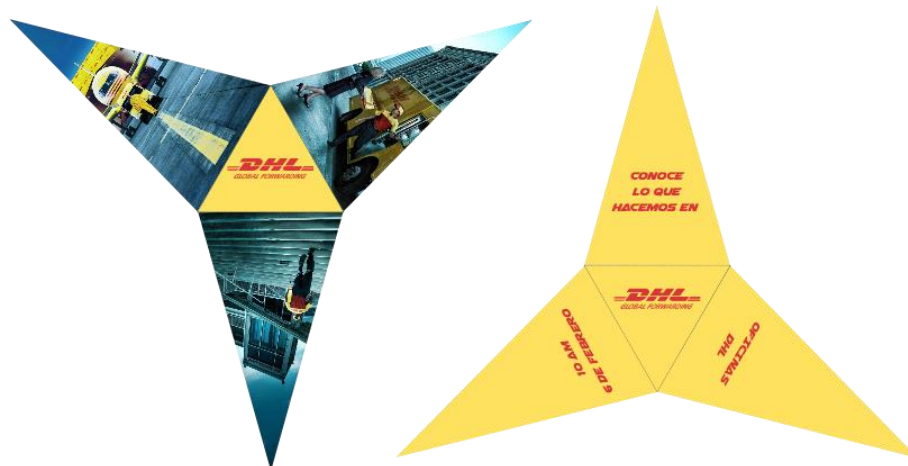
#### *Fase de Expectativa*

##### **Fase 1.**

Crear un manual de medios que sean relevantes para la organización y que a su vez tenga impacto para los clientes y potenciales clientes. Establecer el número de pautajes en relación al impacto que tenga en los lectores.

##### **Fase 2.**

Enviar a los medios una invitación, la cual contenga una frase “Conoce lo que hacemos en DHL Global Forwarding”



Fechas	Presupuesto
1-02-17	\$45.00

### *Fase Informativa*

En la fase informativa se realizará un tour en las oficinas de DHL Global Forwarding, estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, en el cuál se explicará los procesos y como trabaja DHL. Al finalizar Jason Bryron hablará cuál es la cultura organizacional de DHL.

Fechas	Presupuesto
6-02-16	\$0.00

### *Fase de Recordación*

#### **Fase 1.**

Entregar a los medios fotos del tour con un casco de DHL. La idea es que se sientan que pertenecen a DHL.



Fechas	Presupuesto
6-02-16	\$30.00

### **Campaña #2**

**Las familias de los colaboradores no se sienten parte de DHL y muchos no conocen lo que la empresa hace.**

***Objetivo específico***

El objetivo de esta campaña es crear lazos entre las familias de los colaboradores y DHL, para fomentar la unión.

**Fase de Expectativa**

En la fase de expectativa se enviará una invitación a la familia de los colaboradores.

“Queremos que seas parte de la familia DHL Global Forwarding”



QUEREMOS QUE SEAS PARTE DE LA FAMILIA  
**DHL GLOBAL FORWARDING**

FECHA: 14 ENERO  
 LUGAR: EL POTRERO  
 HORA: 10H00 AM



<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
6-01-16	\$50.00

***Fase de Información***

En esta etapa, se hará un evento una mañana deportiva donde los colaboradores y las familias puedan participar y crear vínculos. En el evento habrá un momento dirigido por Cristián Córdoba que explicara las funciones de la empresa y los beneficios que DHL brinda a las familias como los seguros de vida entre otros. El evento se realizará una vez al año.

<b>Fechas</b>	<b>Presupuesto</b>
14-01-16	\$2000.00

***Fase de Recordación.***

**Fase 1**

Para recordar a las familias lo importante que son ellos para DHL, a la salida se les entregará una placa conmemorativas a las familias “Gracias por formar parte de la familia DHL”



Fechas	Presupuesto
14-01-16	\$200.00

### **Campaña # 3**

**DHL no es visto como un aliado ni como autoridad en el mundo del comercio exterior. (Clientes- Potenciales Clientes)**



### ***Objetivo Específico***

Posicionar a DHL como un aliado que se preocupa por sus clientes y ser un referente de las leyes del comercio exterior.

### ***Fase de Expectativa***

#### **Fase 1**

Realizar una base de datos actualizada de los clientes y los posibles clientes.

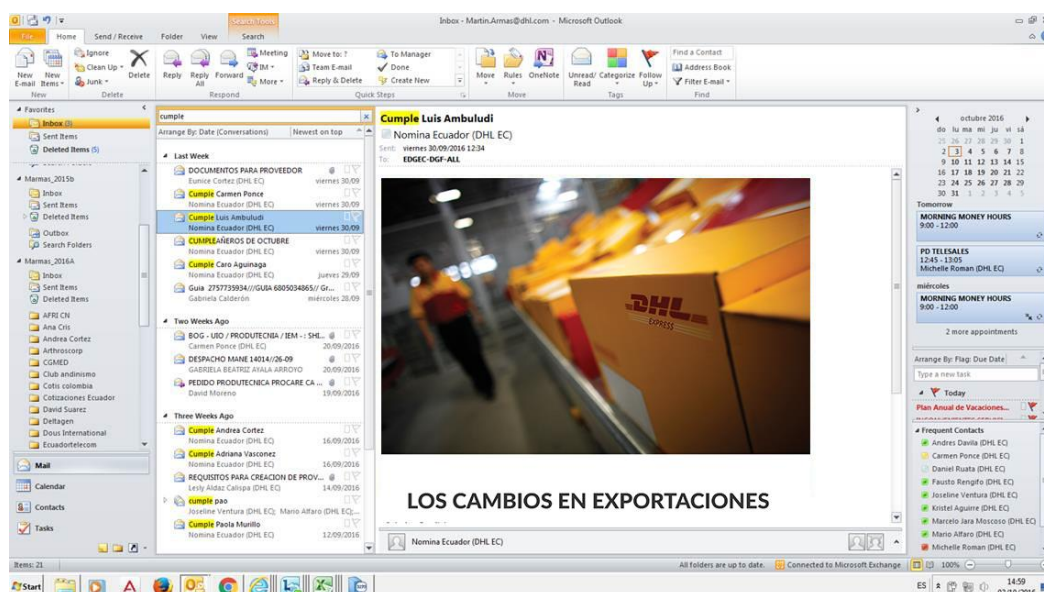
En la fase de expectativa se enviará un mail a la base de datos con un mensaje que diga que DHL “Te mantendremos informado DHL Global Forwarding”



Fecha	Presupuesto
07-17	\$0.00

### *Fase Informativa*

En la fase informativa se enviará un mail con las nuevas leyes o cambios que existan. Este mail será enviado por parte de Recursos Humanos



Fecha	Presupuesto
07-17	\$0.00

### *Fase de Recordación*

En la fase de recordación se enviará un mail por parte de Recursos Humanos y el área de Adecco con frases como “DHL GLOBAL FORWARDIN siempre piensa en ti”

Fecha	Presupuesto
07-17	\$0.00

## **Campaña # 4**

**No existe una relación con los proveedores.**

### *Objetivo Específico*

Generar una comunicación personalizada con los proveedores de DHL, para generar compromiso y brindar servicios de calidad.

### *Fase de Expectativa*

Enviar una invitación a los proveedores para un desayuno, esta invitación será enviada por mail el departamento de Adecco.



Fecha	Presupuesto
10-09-17	\$0.00

### *Fase Informativa*

Realizar un desayuno que esté a cargo Recursos Humanos y Gerencia General, en el cuál se les explicara cuáles son los beneficios mutuos que están teniendo. De esta forma se generará mejores vínculos.

Fecha	Presupuesto
15-09-17	\$1.000

### *Fase de Recordación*

En la fase de recordación, se les entregará un llavero a cada uno de los proveedores como forma de agradecimiento por su trabajo.





Fecha	Presupuesto
15-09-17	\$100.00

### **Campaña # 5**

**No existe un mapeo ni un plan de comunicación ( Instituciones, gremios, asociaciones privadas)**

#### *Fase Expectativa*

Fase 1.

Realizar un mapeo para luego crear un plan de comunicación el cual contenga las tácticas, las herramientas que usan con cada una de las instituciones, gremios y asociaciones privadas.

Fase 2.

Enviar una invitación por mail a los gerentes de cada institución junto con los encargados de comunicación de las mismas.

***Fase Informativa***

Realizar una charla en las instalaciones de DHL, dictada por Cristian Córdoba Gerente General, el departamento de Recursos Humanos y Jason Bryan, la cual tenga como objetivo informar cuál será el modo de relación de cada institución y los objetivos con cada uno.

***Fase de Recordación***

En la fase de recordación enviar un mail personalizado por parte de Recursos Humanos y el área de Adecco a cada institución con el plan de comunicación que se va a ejecutar durante el año.

## BIBLIOGRAFÍA

- ArtFactory. (2012). *Luisannet Creatividad y Tecnología*. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de Identidad Corporativa, Diseño de imagen de empresa, Creación de marcas, Branding, Logos de empresas : <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
- Barboza, J. C. (02 de junio de 2011). *La comunicación gráfica* . Obtenido de <http://opi-art-ak.blogspot.com/2011/06/la-comunicacion-grafica.html>
- Comunicación, C. e. (2014). *Consultora especializada en Marketing y Comunicación* . Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de Comunicación Global : <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Díaz, J. (26 de abril de 2013). *Emprendices Comunidad de Emprendedores*. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? : <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Dr. José Daniel Barquero, Dr. Mario Barquero . (2008). *El libro de oro de las relaciones públicas y del marketing*. España : DEUSTO.
- Educación, M. d. (07 de julio de 2007). *Elementos de la comunicación* . Obtenido de [http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm)
- Esparcia, A. C. (2009). *Relaciones Públicas Historia y Teoría* . Barcelona : UOC.
- Importancia. (junio de 2016). *Importancia de la Comunicación* . Obtenido de <http://www.importancia.org/comunicacion.php>

- Juan Aberto Orozco, Carme Ferré. (2012). *II Congreso Asociación española de Investigación de la Comunicación*. Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación : [http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions\\_cd/ok/95.pdf](http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/95.pdf)
- Karim, M. (12 de noviembre de 2015). *Griker / Smart* . Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de Los principales problemas de comunicacion interna en las empresas : <http://smartmediadigital.com/blog/comunicacion/2015/los-principales-problemas-de-comunicacion-interna-en-las-empresas/>
- Legislativo, S. d. (2013). *Sistema de Información Legislativo* . Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de Cabildeo : <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=23>
- Lied, L. (06 de mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial* . Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de Importancia del Feedback : <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/importancia-del-feedback/>
- López, C. (2013). *Universidad Palermo*. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de RRPP Historia de las Relaciones Públicas: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/detalle\\_tp.php?id\\_docente=5499&id\\_blog=10247](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=10247)
- LOVATO, M. G. (2011). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de La Comunicación Organizacional: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf?sequence=1>



Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente. Dr. Miguel Túñez López. Profesor. (2012). *Revistas Latinas* . Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)

MHEDUCATION. (12 de junio de 2013). *La comunicación no verbal* . Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

Muñiz, R. (2015). *Marketing XXI*. Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de La comunicación interna : <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Negocios, B. (16 de abril de 2013). *Buenos Negocios*. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de 3 formas de comunicación interna en la empresa: <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>

Núñez, K. I. (29 de marzo de 2012). *Gestiopolis* . Obtenido de Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Orduña, O. I. (2012). *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia* . Madrid : ESIC .

Potayos, F. (1994). *La comunicación no verbal* . Madrid: Itsmo .

Públicas, C. R. (2013). *Clipping Relaciones Públicas* . Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de Saber valorar la propia imagen : <http://www.clippingrpp.com/auditoria-de-comunicacion.html>

- República, L. (21 de mayo de 2013). *La República*. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de Conozca los seis componentes para tener una gran cultura organizacional:  
[http://www.larepublica.co/alta-gerencia/conozca-los-seis-componentes-para-tener-una-gran-cultura-organizacional\\_38950](http://www.larepublica.co/alta-gerencia/conozca-los-seis-componentes-para-tener-una-gran-cultura-organizacional_38950)
- Reyes, V. (10 de noviembre de 2010). *Guioteca* . Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de Reputación corporativa, claves para entender el concepto:  
<https://www.guioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>
- S.A. (1 de diciembre de 2014). *Definición de Comunicación* . Obtenido de  
<http://conceptodefinicion.de/comunicacion/>
- Sandoval. (s.f.). *CATARINA UDPL* . Obtenido de Comunicación Organizacional :  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)
- School, I. B. (2009). *IESE Business School* . Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de La evolución del concepto STAKEHOLDERS en los escritos de ED FREEMAN:  
[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)
- Serrano, F. (2013). *Red Dircom* . Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de La comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas :  
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Sistac, D. Á. (06 de noviembre de 2012). *ADN Político* . Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de 'Lobbying': más de 200 años de historia sobre el cabildeo:

<http://www.adnpolitico.com/congreso/2012/11/03/analisis-la-historia-del-cabildeo-y-regulacion>

Vicente, P. O. (23 de marzo de 2014). *Psicólogo Online*. Obtenido de Asertividad y Empatía: <http://www.psicologoonlinedevicente.com/asertividad-y-empatia/>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación* . Madrid: Pirámide .

Villafañe, J. (2013). *RRPP NET, PORTAL DE RELACIONES PUBLICAS* . Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de LA REPUTACION CORPORATIVA COMO FACTOR DE LIDERAZGO : <http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>

Visión. (s.f.). *Vision 2020*. Recuperado el noviembre de 2016, de ¿Qué es cabildeo?: [www.v2020la.org/docs/presentaciones\\_chile/cabildeo.ppt](http://www.v2020la.org/docs/presentaciones_chile/cabildeo.ppt)

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas* . Barcelona : UOC.

Yturralde, E. (2011 ). *Cultura Organizacional* . Obtenido de Cultura Organizacional-Cultura Corporativa: <http://www.culturacorporativa.com/>