

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna y campañas de
comunicación interna y global para Pacto Global
Red Ecuador**

Proyecto integrador

Camila Isabel Molina Avila

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 19 de diciembre de 2016

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoria de comunicación interna y campañas interna y global
para Pacto Global Red Ecuador**

Camila Isabel Molina Avila

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: Camila Isabel Molina Avila

Código: 00113325

Cédula de Identidad: 1715886634

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2016

DEDICATORIA

A mis papás, Soledad y Fabián, y mi hermana Rebeca por el apoyo constante e inspiración para poder convertirme en la persona que soy.

A Paulina y Juan Andrés por la ayuda en estos cuatro años de trabajo. Este logro es tanto mío como de ustedes. Son el mejor equipo. Les amo.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo exponer una recopilación teórica sobre los elementos fundamentales para la gestión efectiva de la comunicación organizacional dentro del ámbito empresarial actual. La comunicación en términos generales es el eje transversal que cruza todo tipo de interacciones humanas en diversos ámbitos. A pesar de que la comunicación organizacional es una disciplina aún considerada como contemporánea, esta ha demostrado a través de su aplicación, grandes beneficios para las instituciones no solo logrando afianzar relaciones claves de las empresas con sus públicos objetivos sino teniendo un impacto sustancial en las utilidades y permanencia de las empresas en el mercado. En la segunda parte de este trabajo se presentarán los resultados de la auditoria y las estrategias comunicacionales propuestas para la creación de campañas internas y externas para la iniciativa de las Naciones Unidas de Pacto Global Red Ecuador con el fin de mejorar los problemas de comunicación detectados.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, públicos, identidad, imagen, reputación, responsabilidad social, canales, herramientas.

ABSTRACT

This paper aims to present a theoretical compilation about the fundamental elements for the effective management of organizational communication within the current business environment. Communication in general terms is the cross-cutting axis that crosses all kinds of human interactions in different areas. Despite the fact that organizational communication is still considered a contemporary discipline, it has demonstrated through its application, great benefits for the institutions, not only managing to secure key relationships of the companies with their target audiences but also having a substantial impact on the profits and permanence of the companies in the market. The second part of this paper will present the results of the audit and the proposed communication strategies for the creation of internal and external campaigns for the United Nations initiative of Global Compact Network Ecuador in order to improve the detected communication problems.

Key words: communication, organizational communication, publics, identity, image, reputation, social responsibility, channels, tools.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO	15
Comunicación	15
Comunicación Organizacional.....	22
Stakeholders y Públicos	27
Identidad	30
Imagen	32
Reputación	34
Comunicación Interna	38
Canales y flujos de comunicación interna	40
Cultura organizacional.....	42
El DirCom.....	44
Auditoria de comunicación interna	49
Comunicación externa.....	52
Relaciones públicas	54
Responsabilidad social corporativa	55
Conclusiones.....	59
PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS.....	61
Historia	61
Pacto Global Red Ecuador.....	62
Objetivos y fines de la red local.....	63
Misión.....	64
Visión	64
Los 10 principios de Pacto Global	65
Derechos Humanos	65
Estándares Laborales.....	65
Medio Ambiente.....	66
Anticorrupción.....	66
Estructura organizacional.....	66
Sistema normativo y políticas.....	69
Sistema de identidad visual.....	69

Mapa de públicos internos	70
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	74
Objetivo general	74
Objetivos específicos	74
Determinación de la muestra	74
Metodología de investigación.....	75
Modelo de encuesta	76
Resultados	78
A nivel de identidad.	79
A nivel de flujos y canales de comunicación.....	82
A nivel de herramientas de comunicación.	85
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	87
Problemas comunicacionales.....	87
Objetivo general	87
Concepto global	87
Campaña 1.....	88
Mi Pacto – Compromisos que guían el cambio	88
Área de mejora.	88
Objetivo específico.	88
Definición.....	89
Estrategias y plan de ejecución campaña 1	90
Presupuesto	91
Campaña 2.....	91
Delegación para la Conectividad.....	91
Áreas de mejora.	92
Objetivo específico.	92
Definición.....	92
Estrategias y plan de ejecución campaña 2	94
Presupuesto	95
Campaña 3.....	96
Comunicación Sustentable.....	96
Áreas de mejora.	96
Objetivo Especifico.....	96
Definición.....	97
Estrategias y plan de ejecución campaña 3	98

Presupuesto	98
Campaña 4.....	99
Iniciativas que impactan	99
Áreas de mejora.	99
Objetivo específico.	99
Definición.....	100
Estrategias y plan de ejecución campaña 4	101
Presupuesto	102
Cronograma general	102
Presupuesto total	103
Conclusiones y recomendaciones.....	103
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....	105
Problemas comunicacionales.....	105
Mapa de públicos	105
Objetivo general	106
Concepto global	107
Campaña 1.....	107
RESPONSABILIDAD SOCIAL es Pacto Global	107
Público objetivo: Comunidad en general	107
Objetivo específico	107
Definición	108
Estrategia	109
Plan de ejecución.....	109
Presupuesto	110
Campaña 2.....	111
BEST PLACE TO CHANGE: Noches de Networking	111
Público objetivo: Prospectos	111
Objetivo específico	111
Definición	111
Estrategia	112
Plan de ejecución.....	113
Presupuesto	115
Campaña 3.....	115
TU IMPACTO EN EL PACTO	115
Público objetivo: Medios de Comunicación.....	115

Objetivo específico	115
Definición	116
Estrategia	116
Plan de ejecución	117
Presupuesto	117
Campaña 4.....	118
ALIANZAS PARA EL DESARROLLO - Responsabilidad Social en Acción	118
Público objetivo: Organismos Internacionales.....	118
Objetivo específico	118
Definición	118
Estrategia	119
Plan de ejecución	119
Presupuesto	120
Campaña 5.....	120
INSPIRATION HUB - Todos necesitamos un poco de inspiración... ..	120
Público objetivo: Instituciones Académicas.....	120
Objetivo específico	120
Definición	121
Estrategia	121
Plan de ejecución	122
Presupuesto	122
Cronograma general	123
Presupuesto total	123
Conclusiones y recomendaciones.....	123
Referencias.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de Comunicación Estímulo – Respuesta (Galeano, 1997).....	16
Gráfico 2. Modelo matemático de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver (Galeano, 1997).	18
Gráfico 3. Modelo de Comunicación de Riley y Riley (Del Moral, 2013).	20
Gráfico 4. Modelo de la Comunicación de Joan Costa (El DirCom de Hoy, 2012)...	21
Gráfico 5. Identidad e Imagen Corporativa (Costa, 2012: p. 69).	33
Gráfico 6. Directorio 2016-2018 de la red local de Pacto Global.....	68
Gráfico 7. Resultados de la encuesta a nivel de identidad.....	79
Gráfico 8. Resultado de la encuesta a nivel de identidad.....	80
Gráfico 9. Resultados de la encuesta a nivel de identidad.....	81
Gráfico 10. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.	82
Gráfico 11. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.	83
Gráfico 12. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.	84
Gráfico 13. Resultados de la encuesta a nivel de herramientas de comunicación... 85	85
Gráfico 14. Resultados de la encuesta a nivel de herramientas de comunicación... 85	85
Gráfico 15. Factores que generan sentido de pertenencia.....	89
Gráfico 16. Oportunidades de mejora para elevar el grado de satisfacción de los miembros.	92
Gráfico 17. Causas identificadas de la falta de procedimientos claros de comunicación.	97
Gráfico 18. Beneficios esperados por los miembros.	100
Gráfico 19. Análisis de búsquedas en líneas de responsabilidad social empresarial y el posicionamiento de Pacto Global Red Ecuador en Gloogle.	108
Gráfico 20. Análisis de búsquedas en líneas de responsabilidad social empresarial y el posicionamiento de Pacto Global Red Ecuador en Gloogle.	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre Imagen y Reputación Corporativa. (Villafañe, 2004: p. 29).	36
Tabla 2. Mapa de públicos internos de Pacto Global Red Ecuador.	70
Tabla 3. Etapas de ejecución de la campaña 1.....	90
Tabla 4. Presupuesto de la campaña 1.....	91
Tabla 5. Módulos de la capacitación "Delegados para la Conectividad".	93
Tabla 6. Etapas de ejecución de la campaña 2.....	94
Tabla 7. Presupuesto de la campaña 2.....	95
Tabla 8. Etapas de ejecución de la campaña 3.....	98
Tabla 9. Presupuesto de la campaña 3.....	98
Tabla 10. Etapas de ejecución de la campaña 4.....	101
Tabla 11. Presupuesto de la campaña 4.....	102
Tabla 12. Cronograma para implementación de las campañas.	102
Tabla 13. Presupuesto general para la aplicación de todas las campañas.....	103
Tabla 14. Mapa de públicos externos de Pacto Global Red Ecuador	105
Tabla 15. Plan para la ejecución de la campaña 1.....	109
Tabla 16. Presupuesto para la campaña 1.....	110
Tabla 17. Etapas de ejecución de la campaña 2.....	113
Tabla 18. Presupuesto de la campaña 2.....	115
Tabla 19. Etapas de ejecución de la campaña 3.....	117
Tabla 20. Presupuesto de la campaña 3.....	117
Tabla 21. Etapas de ejecución de la campaña 4.....	119
Tabla 22. Presupuesto de la campaña 4.....	120
Tabla 23. Etapas de ejecución de la campaña 5.....	122
Tabla 24. Presupuesto de la campaña 5.....	122
Tabla 25. Cronograma para implementación de las campañas.	123
Tabla 26. Presupuesto general para la aplicación de todas las campañas.....	123

JUSTIFICACIÓN

Partiendo desde la premisa de que es imposible no comunicar, se puede argumentar que la comunicación organizacional es un elemento esencial dentro de las empresas de todo tamaño y sector. La gestión de la comunicación en las empresas ayuda a comprender a las mismas qué es lo que se espera de ellas de forma eficiente. Esto se logra estableciendo canales de comunicación bidireccionales entre las instituciones y sus públicos objetivos a través de los cuales se pueda generar relaciones y diálogos enriquecedores que sirvan como guía para desarrollar acciones que sean igual de beneficiosas para ambas partes.

Paralelamente, las empresas han movido su enfoque netamente industrial por uno más social, reconociendo que juegan un papel importante en cuanto a la ejecución responsable de sus operaciones tanto internas como externas. Es así, que por medio de la comunicación es posible alinear los objetivos, tácticas y estrategias organizacionales para generar mayor productividad, satisfacción, retener y atraer talentos y posicionarse en la mente de los consumidores de manera positiva.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos a lo largo de su vida manifiestan un gran repertorio de acciones con el objetivo fundamental de establecer conexiones con otras personas, situaciones y hasta objetos. Las acciones y manifestaciones cotidianas se pueden clasificar entre más o menos importantes de acuerdo a la intensidad de las mismas o al contexto en donde estas se desenvuelvan. “Estos actos tan corrientes, diversos, dispersos y a menudo inconsistentes, poseen todos ellos una raíz y un denominador común: son actos de comunicación” (Costa, 2012: p. 30). Siguiendo esta línea de análisis, es posible argumentar que es imposible no comunicar.

Cuando se habla de comunicación muchas veces se comete el error de pensar que esta solo hace referencia al fenómeno del lenguaje, las palabras o la acción de hablar o conversar. Este es un concepto erróneo, ya que la comunicación abarca mucho más que solo palabras. También incluye gestos, posiciones corporales, acciones, entre otros. Es decir, el decidir ignorar a alguien y no hablar con esa persona constituye un acto de comunicación conciso, que tomará un significado específico de acuerdo al contexto. Por esta razón, “la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia” (UNTREF, s.f.).

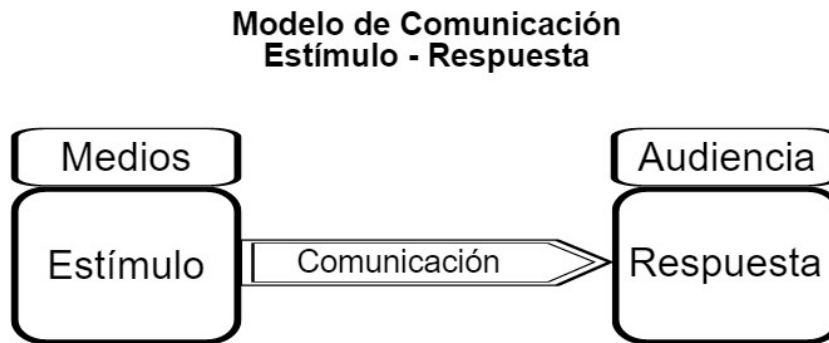
MARCO TEÓRICO

Comunicación

La concepción de la comunicación como disciplina y/o ciencia que merece ser investigada y analizada a profundidad surgió al finalizar la primera guerra mundial. Al principio, estos estudios se centraron en generar teorías sobre la comunicación de masas; estudios encargados de “esquematizar y dar un modelo que nos indique cuál es la manera en la que se llevan a cabo los actos comunicativos, así como sus efectos en cuanto al tiempo y al espacio dentro de un ámbito social” (Díaz, 2012: p. 8).

Estos primeros aportes a la ciencia de la comunicación, el autor Lasswell los denominó como la *teoría de la aguja hipodérmica*, ya que exponían que los medios de comunicación masiva (emisor), de manera totalitaria e inductiva marcaban pautas conductuales y sociales en el público (receptor). Reduciendo al mismo a un actor pasivo en el proceso de transmisión de información, como un ente sin experiencias, opiniones ni capacidades críticas propias. Es decir, los primeros modelos decían que la información salía por parte del emisor y llegaba al receptor de la misma manera sin interrupciones ni cambios. En este modelo lineal, el mensaje transmitido por el emisor cumple la función de estímulo que al llegar al receptor genera una respuesta uniforme utilizando como base la teoría conductista del condicionamiento clásico de Pavlov (Maigret, 2005: p. 98).

Gráfico 1. Modelo de Comunicación Estímulo – Respuesta (Galeano, 1997).



A pesar de que este modelo de comunicación es muy importante, ya que marca el principio de los estudios en este ámbito y los primeros intentos por describir un fenómeno antes ignorado, simplifica un proceso que es mucho más complejo y que abarca más actores y variables al momento de su aplicación. Por esta razón, en 1948, Lasswell publica un artículo en una revista académica de la universidad de Yale en Estados Unidos en donde expone por primera vez un conjunto de variables fundamentales que se encuentran presentes al momento de comunicar: “¿Quién dice que, por cuál canal, a quién y con qué efecto?” (Galeano, 1997: p. 2). Estas preguntas representan 5 elementos básicos utilizados en el proceso de comunicación en donde: el quién representa al emisor; dice qué es el mensaje; por cuál canal es el medio por donde se transmite el mensaje; a quién que representa al receptor y, por último, con qué efecto se vincula directamente con el impacto o resultado que tuvo el mensaje en el o los receptores (Galeano, 1997: p. 2-3).

Aunque este nuevo modelo sigue siendo lineal es posible afirmar que es mucho más completo al implicar factores que van más allá de un estímulo que

genera una respuesta predeterminada. Por esta razón, Harold Lasswell y su modelo de “preguntas programa” es un punto histórico referencial en los estudios sobre la comunicación. Esta publicación sirvió como un punto de partida para otros autores e investigadores que en el transcurso de los años modificaron el modelo con el propósito de completarlo y poder avanzar de manera más acertada en la comprensión de la ciencia de la comunicación. Los numerosos y diversos aportes que se han generado desde el principio tienen el objetivo de explicar este complejo fenómeno universal y todas sus aristas. Sin embargo, al ser un tema transversal e intrínseco de la existencia humana se han desarrollado teorías y modelos desde diversos enfoques y doctrinas que no siempre concuerdan unas con las otras.

Paralelo a Lasswell, otro aporte importante en el ámbito de la comunicación fue el modelo desarrollado por Shannon y Weaver denominado *Teoría de la Información*, que, a pesar de ser lineal y simple, hasta el día de hoy se considera como uno de los modelos básicos más válidos. Aunque su modelo fue principalmente destinado a proporcionar una explicación técnica/física de las tecnologías de la información como la radio, teléfonos o televisión, los autores añadieron nuevos elementos al esquema que explicaban eficientemente la comunicación humana. Uno de los aciertos de los autores es que entendieron a la comunicación no como un acto directo, sino como un proceso de transferencia de información (Galeano, 1997: p. 4).

Es importante recalcar que, como esta nueva teoría matemática de la información no estaba pensada para describir principalmente el proceso de comunicación humana, el modelo no toma en cuenta el significado del mensaje, sino que se enfoque en estudiar “la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio” (Galeano, 1997: p. 5). Es decir, que la información o el

mensaje deja de ser un elemento comunicacional y pasa a ser un elemento medible y cuantificable, sin importar su contenido.

El modelo de Shannon y Weaver realizado en 1948 está compuesto por 5 elementos: la fuente, el transmisor, el canal, el receptor, el destinatario y el ruido. La adición más importante que realiza este modelo a las teorías de comunicación existentes hasta el momento, es el elemento del ruido el cual es “un perturbador, que parasita en diverso grado la señal durante su transmisión” (Galeano, 1997: p. 6). Un ejemplo de ruido en la comunicación humana cotidiana puede ser mucho ruido en el lugar en donde se está teniendo una conversación, o interrupciones como una llamada telefónica, la caída de un objeto al piso, o hasta estar pensando en otras cosas mientras se escucha a alguien hablar, etc. En la vida diaria, estas pequeñas cosas afectan sin lugar a dudas la comprensión y retención del contenido del mensaje, modificándolo.

Gráfico 2. Modelo matemático de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver (Galeano, 1997).

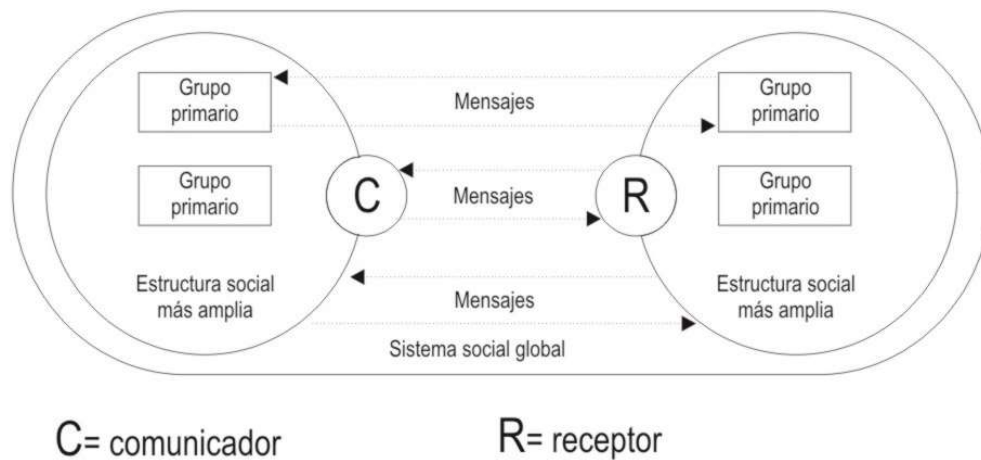


Aunque el modelo es interesante al proponer nuevos elementos y ha servido como base para muchas otras propuestas y teorías con adiciones y modificaciones, no deja de ser un esquema lineal estímulo – respuesta como los anteriores, dejando

por fuera variables muy importantes de la comunicación humana como lo son los factores sociales y culturales dentro del este proceso que van más allá de la transmisión de información.

Hasta el final de la década de los años 50, los modelos propuestos no representaban la realidad de la comunicación humana. Por esta razón en 1959, los investigadores John y Matilda Riley “manifestaron que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social [...] La audiencia no es solamente receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la comunicación humana sea una interacción” (Galeano, 1997: p. 9). Esta afirmación provocó que los autores desarrollen un modelo que evidenciaba un proceso cíclico y no lineal de la comunicación que va de acuerdo con la realidad de las interacciones humanas. De igual manera, esta teoría tomó en cuenta los diversos contextos sociales en el cual se desarrollan las comunicaciones y cómo sus actores están constantemente influenciados por grupos como su familia, amigos, compañeros de trabajo, etc. Mientras que a su vez, estos actores pertenecen a diferentes estructuras sociales como: estrato socio-económico, nivel de educación, ocupación, entre otros; que tienen una influencia directa en las interacciones y los procesos de comunicación tanto del lado del emisor como del receptor. Como consecuencia, este modelo demuestra de manera innovadora que tanto el contexto social del emisor como del receptor afecta la decodificación del mensaje, su respuesta y retroalimentación.

Gráfico 3. Modelo de Comunicación de Riley y Riley (Del Moral, 2013).



Como se puede ver, el estudio de la comunicación como ciencia ha traído a luz diversas implicaciones y punto de vista desde su inicio. Lo cual ha generado cierta confusión y falta de cohesión entre los investigadores y sus descubrimientos y propuestas. La comunicación es un fenómeno multidimensional y transversal en la existencia de cada ser humano. Por esta razón, puede ser estudiada desde diferentes ramas y doctrinas. Para Joan Costa (2012), uno de los más famosos actores dentro de la rama de la comunicación organizacional en la actualidad, la ciencia de la comunicación nace de la unión de tres doctrinas: la Teoría General de Sistemas (Wiener, McCulloch, Moreno, etc.), la Teoría Matemática de la Información (Shannon, Weaver, Jakobson, etc.) y la Teoría de Retroalimentación (elaborada a partir de los trabajos de Poincaré y Vanderpol) (p. 30-31).

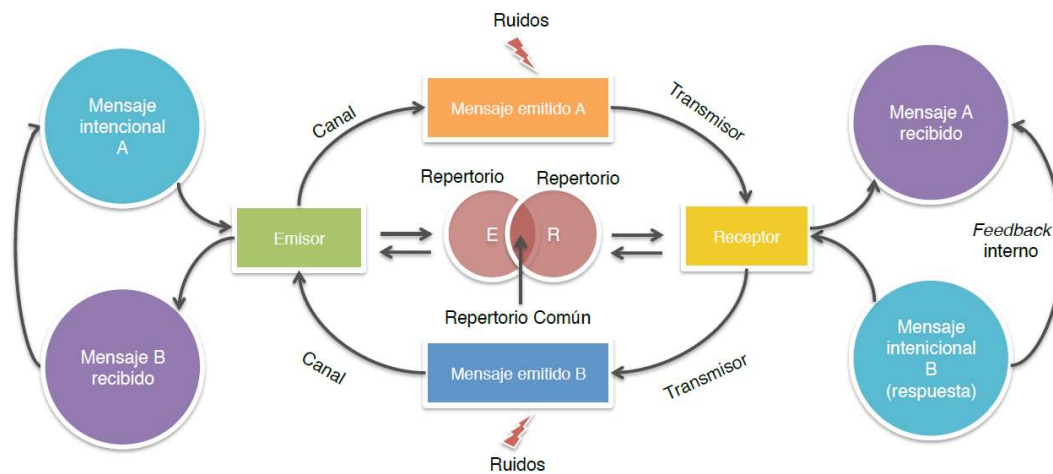
Partiendo de esta unión de teorías, Costa define a la comunicación como:

la acción de transferir de un individuo -o una organización- situados en un momento y en un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos -u otros sistemas- situados en otro momento y en otro lugar, según

intenciones y objetivos diversos, y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común (2012: p. 32).

Visto de esta manera, la comunicación se vuelve una acción o conducta universal y cotidiana que es mantenida por la interacción entre partes (emisores y receptores). Esta interacción se da por medio de la retroalimentación constante, lo cual caracteriza a la comunicación como un proceso cíclico y no lineal.

Gráfico 4. Modelo de la Comunicación de Joan Costa (El DirCom de Hoy, 2012).



Basado en el modelo de Shannon y Weaver como la parte fundamental en el proceso de comunicación, Costa modifica su modelo lineal agregando variables como: el repertorio común entre el emisor y el receptor; y el retorno. Además, lo amplía, volviéndolo un circuito sin fin que ejemplifica de mejor manera la constante interacción y la continuidad en el tiempo del fenómeno de la comunicación. Partiendo de la idea que es imposible no comunicar, este modelo engloba las variables antes mencionadas, ya que no solo las palabras comunican, sino también las acciones y nuestro lenguaje no verbal.

Desde una perspectiva sistémica sobre la comunicación, esta se puede entender como “una red multidimensional, donde varios procesos se dan simultáneamente y donde quienes intervienen son nudos interceptores y, a la vez, redes por donde se van construyendo los mensajes” (Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), s.f). Al mismo tiempo, al establecer que la acción de comunicar es una conducta intrínseca en todos los seres humanos, es posible afirmar que la interacción constante entre las partes forma un proceso de influencia recíproca, en donde cada actor modifica su accionar como respuesta al comportamiento de otros. En base a esta visión sistémica, Costa argumenta que: “la comunicación es Acción y la acción es Comunicación. Los hechos no solo son, sino que significan, y en esta medida podemos decir que comunican” (Costa, 2015: p. 10).

Comunicación Organizacional

Las nuevas tendencias y concepciones sobre las empresas y sus modelos de gestión organizacional, comparan a las organizaciones con un organismo vivo. Es decir, que tanto su interacción interna como su relación con otros entornos y sistemas exteriores, funcionan como un sistema integrado que trabaja en conjunto por un mismo fin. Así como los seres humanos y el ADN, diferente, único e irreplicable en cada cuerpo; las organizaciones se estructuran de la misma manera. Cada una tiene y funciona bajo un propio modelo de interacciones y estructuras determinadas, que es una mezcla única de los capitales humano y tecnológico, que van siempre conectados y son interdependientes el uno con el otro.

Joan Costa dice que, “la empresa es un sistema abierto, igual como los subsistemas que lo forman [...] y que está conectado con el sistema entorno” (2012:

p. 50). Con sistema entorno se refiere a un organismo mayor como la sociedad, la cultura, la economía, entre otros; factores transversales que afectan directa o indirectamente el funcionamiento óptimo del organismo empresa. Es decir, ambos sistemas están conectados. Por esta razón, si uno de los componentes del organismo cambia, al igual que un componente externo, estos cambios afectan directamente a la empresa/organización o a algún subgrupo dentro de esta.

Este funcionamiento integrado del organismo empresa abarca desde las cosas más pequeñas hasta cosas grandes. Es decir, nada debe quedar por fuera del sistema. Una variable transversal en todos los competentes internos y externos de la organización es la comunicación. Por esta razón, “la comprensión sistémica de la empresa desde la óptica de la gestión global de la acción y la comunicación, pone claramente en evidencia los dos grandes vectores de la dinámica corporativa, [...] la acción factual y la acción simbólica” (Costa, 2012: p. 51). Siendo la acción factual los hechos tangibles, evidentes y objetivos que aporta la empresa a los diferentes entornos con los que interactúa. Mientras que la acción simbólica hace referencia a los mensajes, la información, lo intangible. La mezcla entre las acciones factuales y simbólicas de las empresas da como resultado la comunicación estratégica organizacional que por medio de “los símbolos da significado a los hechos para que estos sean interpretados y valorados convenientemente por sus públicos” (Costa, 2012: p. 51).

Como se puede ver, la comunicación en la actualidad ya no se ve como una variable separada de la gestión empresarial, sino más bien como un elemento estratégico fundamental para sacar el mejor provecho de todas las acciones que realiza la empresa, tanto al interior con sus empleados como al exterior con sus clientes, consumidores, comunidad, entre otros. Un ejemplo práctico de esto puede

ser una empresa que saca al mercado un producto práctico, eficiente y amigable con el ambiente. El producto no solo se caracteriza por sus objetivos funcionales, sino que comunica a los consumidores algo sobre la empresa: que esta es una organización que se preocupa por generar productos amigables con el ambiente para no dañar el ecosistema. La comunicación organizacional aparece en el ámbito empresarial con el objetivo de mejorar elementos antes presentes en las organizaciones como: procesos, alcance y cumplimiento de metas y objetivos, generación de estrategias, gestión del talento humano, indicadores, etc.

En términos prácticos, la comunicación organizacional es la unión de lo académico y lo empresarial, conjunto que se ve evidenciado constantemente en la práctica de la gestión empresarial. Aunque la entrada de la comunicación al ámbito de organizacional es relativamente nueva, diversas evidencias han demostrado que la comunicación no puede ni debe ignorarse, ya que al hacerlo las empresas estarían olvidándose de gestionar activos muy importantes, aunque intangibles, como lo son las relaciones (internas y externas), los valores, su imagen y reputación.

Actualmente, la comunicación es un factor genérico, intrínseco e indispensable en nuestra existencia. Hoy más que nunca se ha convertido en la piedra angular de todo intercambio e interacción social, empresarial y económica. Al ser una de sus características “genérica”, significa que esta se puede aplicar en diversos campos, siendo uno de estos las organizaciones. Resaltando así, lo que muchas empresas empiezan a comprender: “el hecho de que la comunicación aplicada es un nuevo y poderoso instrumento, una herramienta estratégica y de gestión indispensable en las organizaciones” (Costa, 2012: p. 38).

La comunicología o comunicación aplicada al ámbito empresarial (comúnmente conocida como comunicación organizacional) nace a principios de los años 60 en Europa (Costa, 2012: p. 38). A pesar de su reciente aparición en la esfera organizacional es un campo que se ha esparcido rápidamente de manera global gracias a los beneficios que esta ofrece y a la creciente necesidad de las empresas por comunicarse con sus públicos, que cada vez son más exigentes, no solo en cuanto a la calidad de los productos o servicios, sino también en cuanto a la calidad ética, social y moral de las organizaciones. Ya no solo basta con decir que tiene que ofrecer la empresa al mercado, sino cómo esta colabora con el mundo por medio de su posición de poder.

Carlos Fernández Collado en su libro *La comunicación en las organizaciones* dice que la comunicación organizacional es:

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (Fernández, 2005).

Como se puede ver, actualmente la comunicación dentro de las organizaciones ha pasado a ser uno de los principales enfoques de atención, ya que, sin esta, su estructura y funcionamiento pueden verse afectadas por la incertidumbre e inestabilidad internas que se verán reflejadas externamente.

La comunicación organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que

ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (como se cita en Sandoval, 2004: p. 46-47). La comunicación empresarial ayuda a que tanto los empleados se adaptan a las normas y cultura interna, como a la empresa a entender y adaptarse a la comunidad y entorno en donde esta se desarrolla.

Partiendo desde la idea de que la empresa es un sistema vivo, abierto y complejo, la misma se convierte en un elemento que influencia y se ve influenciada por el entorno al mismo tiempo. Por esta razón, los mensajes que esta genera se caracterizan por tener un flujo bidireccional, en donde la empresa transmite información y esta regresa con retroalimentación valiosa por parte de sus empleados, proveedores, accionistas, consumidores, entre otros. Este retorno de información no solo ocurre en mensajes o palabras, sino que también se evidencia a través de actitudes, acciones, sentimientos, decisiones de compra, etc.

En un escenario ideal, la comunicación organizacional debería aportar al desarrollo individual de cada empleado y a un desarrollo conjunto tanto de la empresa como de su entorno. Por esta razón es muy importante recalcar que los mensajes que transmite la empresa deben ser estructurados y creados bajo un plan estratégico de comunicación que permita a la empresa entender a sus públicos, sus problemas y necesidades y cuál es la mejor manera de comunicarse con cada uno de ellos, ya que ciertamente no es lo mismo comunicarse con los empleados que con los proveedores o clientes. El objetivo principal de la comunicación organizacional es que esta sea gestionada de manera estratégica para ayudar a los públicos a interpretar los mensajes de la manera deseada por la organización y no de forma aleatoria.

Es necesario aclarar que, aunque actualmente existan empresas que ignoren los beneficios de la comunicación organizacional no quiere decir que estas no hagan comunicación, ya que es imposible no comunicar. La diferencia recae en que, a través de la gestión estratégica de la comunicación, las empresas tienen la posibilidad comprender mejor su entorno y sus públicos de interés; con los que se desea establecer relaciones a largo plazo. Los profesionales de la comunicación en las empresas, “deben comunicarse con muchos públicos distintos, y no solo con el público en general, cada uno de los cuales con necesidades especiales y requiriendo distintos tipos de comunicación” (Seitel, 2002: p. 15). Por esta razón, la comunicación organizacional está compuesta por diversos elementos que tiene un impacto directo en el éxito del proyecto empresarial global y la capacidad de crear relaciones que generen ventajas en cuanto a la oferta de valor de la organización. Estos elementos fundamentales serán tratados a profundidad en los apartados siguientes.

Stakeholders y Públicos

El término de Stakeholders hace referencia a “cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización” (como se cita en Falcao y Rubens, 1999: p. 1). Para que exista una correcta gestión de estos actores de interés por parte de las empresas, es necesario que estas tengan el panorama claro sobre cómo cada uno de estos grupos impacta en su negocio. Paralelamente, es conveniente identificar cómo estos grupos se relacionan entre sí y cómo eso afecta o favorece a la organización. En base a este tipo de análisis es cómo las empresas deberían generar planes de comunicación bidireccionales que permitan atender y entender las necesidades y

actitudes de los grupos para llegar de mejor manera a cada uno de estos. Sin embargo, hablar de grupos de interés o stakeholders es aún muy amplio y general. Por esta razón, es recomendable profundizar el análisis, determinando y clasificando los diversos tipos de públicos que tiene una organización de manera más específica.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, las organizaciones poseen tanto públicos internos como externos con los que se relacionan constantemente. En el ámbito interno, los públicos son los empleados en toda la escala de jerarquización. Es decir, desde el gerente general hasta el personal de limpieza. La gestión de la comunicación organizacional se ocupa de entender las relaciones y conexiones que se dan entre los diversos niveles de la jerarquía organizacional (jefe-subordinado) y las relaciones que surgen cuando los empleados se relacionan entre sí como pares. Por otro lado, el público externo consiste en grupos, personas o entidades que se encuentran afuera de la organización pero que tienen influencia directa o indirecta con el óptimo funcionamiento de la organización. Estos pueden ser entidades gubernamentales, agencias reguladoras, sindicatos, consumidores, proveedores, otras organizaciones, consumidores, posibles clientes, organizaciones sin fines de lucro, etc.

De forma más específica, en el lenguaje de la comunicación organizacional y relaciones públicas, un público es “un grupo de personas con un interés en una cuestión, organización o idea” (Seitel, 2002: p. 17). En base a esta definición, y de acuerdo a Seitel (2002) los públicos se pueden clasificar en 4 categorías:

1. **Internos y externos:** Los públicos internos son las personas que se encuentran dentro la organización (gerentes, administrativos, operativos,

etc.). Los externos son los que no están conectados de manera directa a la organización como: los medios de comunicación, gobierno, consumidores, comunidad, etc.

2. **Primarios, secundarios y marginales:** Los primarios son las entidades o personas que más pueden ayudar o perjudicar los procesos internos y externos de una organización. A partir de estos, los públicos secundarios son menos importantes, ya que no tienen tanto poder e impacto. Por último, los marginales, que son los públicos menos importantes.
3. **Tradicionales y futuros:** Partiendo desde una visión a largo plazo, los públicos tradicionales son los consumidores y empleados que actualmente interactúan con la empresa. Mientras que los públicos futuros pueden ser potenciales talentos para la organización o posibles consumidores.
4. **Defensores, opositores y no comprometidos:** Para estos tres tipos de públicos es necesario tener diversas tácticas de comunicación. Mientras que para los defensores se necesita trabajar con estrategias de refuerzo, con los opositores se necesita aplicar tácticas más persuasivas. En el caso de los públicos no comprometidos, estos tienen más importancia y pertinencia en el ámbito político.

Aunque los tipos y formas de clasificación son diversos, el objetivo común al realizar una clasificación de los públicos es “gestionar de forma eficaz las comunicaciones entre los directivos y los diversos públicos que suelen tirar de las organizaciones en distintas direcciones” (Seitel, 2002: p. 17).

Identidad

Desde la década de los 60, cuando la comunicación empresarial empezó a tomar gran importancia hasta la actualidad, la definición de identidad corporativa ha tenido varios cambios y diversas connotaciones para diferentes autores. En los primeros años, el término de identidad hacía referencia únicamente a los rasgos visuales y físicos de una organización. Sin embargo, propuestas más contemporáneas sobre el tema, conciben a la identidad de una empresa como elemento que va mucho más allá de los elementos visuales. Según Paul Capriotti, la identidad corporativa “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. En su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y la diferencia de las demás”. (2013: p. 29).

Como se puede ver tras esta definición, la identidad corporativa es como el ADN de la organización, único y diferente con respecto a otras entidades e instituciones. “Esta personalidad profunda de la empresa -su capital identitario “en bruto”- determina el estilo de concebir y conducir su desarrollo, de adaptarse a su entorno en las oportunidades, y de reaccionar ante las amenazas [...], así como el sistema en las relaciones dentro y fuera de la misma organización” (Costa, 2012: p. 66).

Según Joan Costa (2012), la identidad de una empresa se define y/o compone por medio de 4 parámetros o preguntas fundamentales: qué es, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica (p.127). Es decir, que todo lo que hace o dice una empresa ante sus públicos y su entorno, la identifica. Por esta razón, es necesario que las organizaciones comprendan que el manejo estratégico de todos los

componentes de la identidad corporativa es fundamental para poder gozar de una buena imagen y reputación ante sus públicos.

Costa en su libro El DirCom de Hoy (2012), expone que la identidad va más allá de lo visual al componerse de un “sistema de 6 vectores” que al interconectarse dan como resultado la Identidad de una empresa (p.128). Estos 6 elementos se presentarán a continuación:

1. **Identidad cultural:** hace referencia a la cultura organizacional y todos sus componentes y los conceptos de misión, visión y valores de una empresa. La identidad cultural define la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholders y de la comunidad por medio de manifestaciones como: acciones, productos, servicios, mensajes, estilo de gestión y relaciones.
2. **Identidad Verbal:** hace referencia a lo lingüístico, como el nombre o signo verbal identitario único para cada empresa y todo su sistema de marcas verbales y nomenclaturas.
3. **Identidad Visual:** este es el sistema gráfico de la empresa que gira en torno al nombre de la misma y abarca: logotipos, símbolos, colores distintivos, tipografía, etc. De manera más amplia la identidad visual es el elemento que engloba a todas las comunicaciones: mensajes, paquetes, señalética corporativa, página web, publicidad, entre otros.
4. **Identidad Objetual:** es la personalidad corporativa reflejada en los productos, cosas u objetos provenientes de una organización. Este elemento de la identidad funciona en muchos casos como un factor diferencial en la construcción de la Imagen de una empresa, la estética y el estilo que quiere proyectar la misma a través de sus productos o servicios.

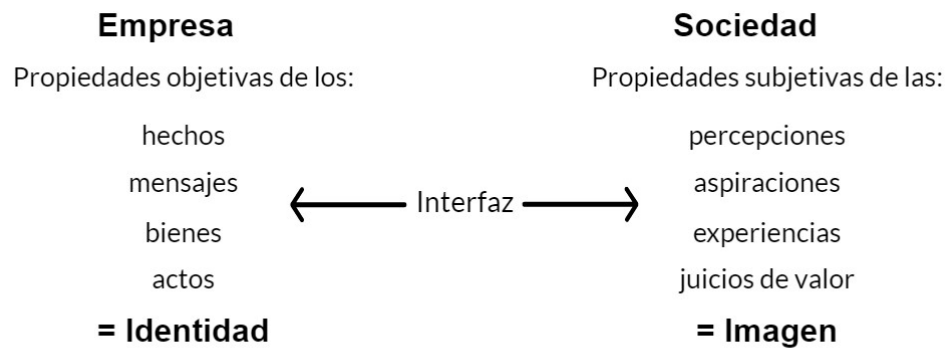
- 5. Identidad Ambiental:** es el lugar o lugares donde se desarrolla una empresa como: su edificio o lugar matriz, la fachada, puntos de venta y de atención, sucursales, eventos, exhibiciones, stands, entre otros. Paralelamente, este elemento toma muy en cuenta al ambiente como el precursor de las sensaciones, emociones y experiencias que los públicos viven al interactuar con la empresa, ya sea como empleado o como consumidor.
- 6. Identidad Comunicacional:** este vector recoge todas las dimensiones de la identidad corporativa mencionadas anteriormente, ya que a través del mismo se expresa toda la cultura identitaria de las empresas. Cada una de las identidades no solo cumple un objetivo funcional, sino el de generar una imagen distintiva de la empresa a través de diversos mecanismos y comunicarla a los públicos. Todas estas acciones comunican y si son bien gestionadas también conectan, vinculan, posicionan y fidelizan a las empresas con sus públicos objetivos.

Imagen

En un proceso de comunicación continuo en el cual las empresas son las emisoras de mensajes y la sociedad la receptora de los mismos, se forma un sitio de encuentro entre las acciones (mensajes, hechos, conductas) objetivas de una empresa y las interpretaciones subjetivas de los públicos en base a sus experiencias con la misma. Por esta razón, “los públicos reconocen a la empresa simbólicamente, no por lo que ella es, sino por los que hace y dice según la interpretación subjetiva de los individuos” (Costa, 2012: p.68). Este reconocimiento de las acciones gestionadas a través de su identidad corporativa da paso a la formación de la imagen. En un sentido más práctico entre los conceptos objetivo y subjetivo, la identidad de una empresa responde a la pregunta: ¿Cómo somos?;

mientras que la imagen a la pregunta: ¿Cómo nos ven? En el siguiente gráfico se aclara el concepto de manera dinámica.

Gráfico 5. Identidad e Imagen Corporativa (Costa, 2012: p. 69).



En cuanto a la definición de imagen corporativa, Capriotti (2013) la conceptualiza como: “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p. 29). Cuando se habla de estructura mental se refiere a los rasgos, atributos y creencias que otorgan los públicos a la empresa como tal, en base a sus experiencias pasadas; ya sean estas con la empresa en cuestión o con instituciones similares. Es decir, que mientras la identidad se construye y se desarrolla desde adentro, la imagen se forma afuera en la mente de los consumidores. El hecho de que la imagen no le pertenece a la empresa, sino a los públicos, no quiere decir que esta no pueda ser modulada y gestionada de manera efectiva y estratégica por medio de la identidad, la cultura organizacional y la comunicación. Estos elementos ayudan a que los públicos se generen a sí mismos una imagen positiva de la empresa.

Es necesario aclarar que la imagen “no es una percepción instantánea e inamovible (entonces sería una simple sensación o una impresión), sino un conjunto de causas diversas” (Costa, 2012: p. 100). El término estructuras mentales está relacionado con la noción de esquemas, utilizado en la rama de la psicología cognitiva. Los esquemas mentales son estructuras categorizadoras cargadas de significados de acuerdo a las experiencias vividas. Estos eventos se guardan en los esquemas, otorgándoles emociones y atributos específicos, y por medio de estos las personas identifican, reconocen y comparan nuevos eventos. En base a estos argumentos, Paul Capriotti (2013) concluye que:

la imagen corporativa de una organización sería una de estas estructuras mentales cognitivas, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social, y la distinguirían de las demás entidades del sector (p. 55).

Reputación

El concepto de reputación hace referencia a un fenómeno más profundo en las empresas. En primera instancia, la reputación no se puede crear o comprar, sino que viene inherente a los valores y principios que se practican en organización a través de su conducta y cultura organizacional. Por esta misma razón, la reputación es algo que se construye y mantiene a largo plazo.

Paralelamente, la reputación está vinculada principalmente a la actitud y conducta de las personas que dan vida a las organizaciones, todos sus colaboradores. Estas conductas están basadas en los principios y valores que se practican en realidad dentro de la empresa a través de su cultura organizacional, a

diferencia de los que se dicen o se aspiran practicar. La definición de reputación según Michael Ritter es:

La suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es el emergente movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes (2004: p. 1).

Es importante recalcar que, los valores y principios que se practican dentro de una empresa no aseguran de por sí una buena reputación. Las conductas generadas por parte de la institución pueden generar tanto mala, regular o excelente reputación. Según el profesor y empresario español, Javier Fernández Aguado, la reputación corporativa es:

El prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier entidad. (Alcalá, 2002: 3).

Como se puede ver, la reputación se refiere a lo que sus diferentes públicos, no solo clientes, sino también públicos de interés como: proveedores, otras empresas, accionistas e inversores, empleados, autoridades y la comunidad en general piensan de una empresa constituida como un todo, unido y funcional.

Es frecuente que se genere una confusión entre los conceptos de imagen y reputación al ser bastante similares. Para resolver esta problemática conceptual, se puede partir diciendo que la principal semejanza que tiene las dos definiciones es

que “la reputación de una organización se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo” (Villafañe, 2004: 29).

Tabla 1. Diferencias entre Imagen y Reputación Corporativa. (Villafañe, 2004: p. 29).

Imagen Corporativa	Reputación Corporativa
Proyecta la personalidad corporativa	Es fruto del reconocimiento del comportamiento
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor consecuencia de la respuesta
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

De esta manera podemos ver que los conceptos de imagen y reputación van de la mano. Sin embargo, esto no quiere decir que siempre una buena imagen asegura una buena reputación o viceversa. Esto sucede porque la imagen se puede construir y crear con dinero, mientras que la reputación se gana. Con la imagen las empresas buscan posicionarse en la mente de las personas para convertirse en el producto, servicio o marca número uno en la mente de sus consumidores a través de la publicidad, promoción, marketing y más. Al contrario, la reputación se moldea a través de conductas como: la honestidad, estabilidad, transparencia, credibilidad y sobre todo con coherencia y consistencia a lo largo del tiempo y por medio de acciones comprobables y tangibles. Al final, esas acciones son las que van a dictaminar una actitud colectiva del público hacia la empresa.

Como se puede deducir, ganar una buena reputación no es fácil y está siempre será susceptible a ser atacada o desprestigiada. Pero una vez que una buena reputación se encuentre bien fundamenta en la empresa, proporciona una gran ventaja competitiva en comparación sobre la imagen. La reputación ganada es

más duradera y estable, no como la imagen que es efímera y momentánea. Cuando “la percepción (de los públicos sobre una empresa) ha sido ratificada innumerables veces no va a ser cambiada en la mente de quien la procesa por un hecho esporádico o circunstancial” (Ritter, 3: 2004). Como se puede ver, la reputación es activo intangible dentro de las empresas, que merece constante atención y cuidado.

El desarrollo de una buena reputación es una acción colectiva, que concierne a todos dentro de la empresa. Esta depende de los empleados y de la cultura organizacional en la que ellos se desenvuelven diariamente. Las creencias, principios y valores compartidos por los colaboradores, guían su conducta y actitud; y como consecuencia sirven como la base para que las personas externas a la empresa establezcan sus percepciones con respecto a la misma. Las organizaciones deben demostrar e impulsar reiterada y permanentemente esas cualidades y conductas. Así, estos se volverán elementos duraderos y consistentes de la reputación dentro de la organización. El compromiso de los gerentes, directivos y dueños es esencial para la gestión de una buena reputación corporativa; ya que ellos son los poseen el liderazgo de la misma y son un ejemplo para los otros colaboradores, lo cual tiene un gran impacto en la imagen y la reputación.

Es muy importante tener en cuenta que la reputación corporativa está íntimamente relacionada a los comportamientos y responsabilidades que tienen las empresas con la comunidad. Estos dos factores ponen constantemente en evidencia la reputación de la organización ante la sociedad. Las organizaciones, hoy más que nunca, están bajo el ojo y crítica de los medios de comunicación. Es por esta razón que el término “ser un buen ciudadano” no solo aplica a la sociedad civil, sino también a las empresas. Esto quiere decir que tanto las organizaciones como los ciudadanos tienen los mismos derechos y obligaciones. Es necesario que las

empresas, a través de su gestión, revaliden sus compromisos con los valores y principios de la cultura y la comunidad. Esto se denomina responsabilidad social empresarial, en donde por medio de su aplicación se busca generar mejores estilos de vida y ayudar a crear desarrollo e innovación de manera sostenible, dejando así una huella positiva en el entorno en donde se desarrolla la organización. Otro factor importante en cuanto a la reputación de las empresas es que estas aporten activamente al desarrollo económico del país y a proteger a la comunidad de los impactos negativos que sean producto de sus productos y servicios. Es decir, una buena reputación corporativa se logra haciendo lo correcto. Hay que tener en cuenta que para que las empresas puedan alcanzar estos objetivos, se tienen que adaptar estrategias herramientas y capacitar el personal para así obtener un modelo de gestión sostenible.

Comunicación Interna

Una de las reglas más importantes a tener en cuenta en todo proceso de comunicación, y sobre todo al momento de querer transmitir un mensaje, es que el elemento más importante es el receptor, pudiendo ser este una persona, un grupo o una organización. En el ámbito organizacional: escuchar, observar y entender, “constituye la condición inexcusable para que, entre E (emisor) y R (receptor), exista realmente comunicación – y no simple envíos de mensajes. Al planificar cualquier acción [...] se debe jerarquizar sus destinatarios, empezando siempre por los públicos internos, los que forman la organización” (Costa, 2015: p. 88).

Muchos autores contemporáneos han argumentado la importancia de concebir a los colaboradores de una empresa, como el público más importante que posee la misma. Los empleados son los actores a los que deberían destinarse la

gran mayoría de esfuerzos, ya que son los constantes embajadores de la imagen y reputación de una empresa y son las personas que pueden tanto ayudar como perjudicar a la misma en cualquier situación dada. Los empleados deben poder sentirse satisfechos con su trabajo, felices, atendidos y escuchados. No solo por el miedo de que alguno de ellos pueda dañar la reputación de la empresa, sino por el hecho de que un empleado feliz es un empleado más productivo y creativo. Lo cual tiene un impacto directo en las utilidades, en la retención de talentos y en la reputación. Todo esto se puede lograr bajo una buena gestión de la comunicación al interior de las empresas.

Aunque el significado de comunicación interna puede ser obvio (comunicación que se desarrolla en el interior de una organización), el concepto y rol que cumple la misma van más allá de la simple transmisión de información. La comunicación interna es según Hernández es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (como se cita en Sandoval, 2004: p. 50).

Lograr una buena gestión de la comunicación interna no es un proceso fácil, requiere de mucho trabajo, esfuerzo y compromiso mutuo entre los empleados y la organización. Según el académico De Marchis, la comunicación interna tiene los siguientes objetivos puntuales (como se cita en Sandoval, 2004: p.51):

- Implicar a todas las personas que integran la empresa el proyecto organizacional y su filosofía a través de la confianza y la lealtad.

- Proyectar una imagen y reputación corporativa positiva
- Lograr un balance en los flujos de comunicación (ascendente, descendente, horizontal y transversal)
- Consolidar un estilo de gestión y liderazgo
- Ayudar a la adaptación de la organización y sus miembros a los cambios de entorno interno y externo

Partiendo desde los argumentos presentados en líneas anteriores sobre la comunicación interna, se puede afirmar que, si el interior de una empresa funciona eficazmente, esto se verá reflejado en los públicos y entornos externos a la organización. Por esta razón la comunicación interna es muy importante dentro del proyecto empresarial global. En el caso inverso, cuando la comunicación no se gestiona de manera estratégica al interior; el exterior se verá perjudicado por una imagen inconsistente que terminará dañando la reputación.

Canales y flujos de comunicación interna

Los canales o redes de comunicación interna son los caminos por los cuales se transmite información entre los empleados de una organización. Existen dos tipos: los formales y los informales. “Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales” (Sandoval, 2004: p. 52). El objetivo principal de establecer estos canales oficiales es manejar de manera eficiente todas las acciones y actividades de la organización. Por el contrario, cuando la información no se transmite bajo los parámetros establecidos, se estaría haciendo uso de los canales o redes informales. Generalmente, esta es comunicación que se da entre los empleados sin importar su nivel en la jerarquía

organizacional no consta de procedimientos o herramientas establecidas y no cuenta con ningún grado de legitimidad, ya que, aunque se topen temas laborales, no es información oficial.

Conjuntamente, existen 3 flujos de información en las empresas: descendente, ascendente y horizontal. En el primer caso, Daniel y Spikers citados por Sandoval (2004), dicen que la comunicación descendente es:

La que se lleva a cabo cuando los superiores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización (Sandoval, 2004: p. 53).

En cuanto a la comunicación ascendente, Goldhaber citado por Sandoval dice que son “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los supervisores normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (Sandoval, 2004: p. 55). Este tipo de comunicación es muy importante porque es un indicador sobre cómo se encuentra el clima organizacional, promueve la participación de todos implicados y eleva la motivación de los empleados. Si el canal ascendente en una empresa está consolidado y abierto, este da paso a disminuir las incertidumbres y malas interpretaciones e incrementar el nivel de aceptación en cuanto a decisiones importantes entre los jefes y los subordinados. Esto se logra a través de lo que se conoce como una cultura organizacional “de puertas abiertas”.

Por último, la comunicación horizontal es la que se da entre los miembros de un mismo nivel en la jerarquía organizacional. “Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas

actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores” (Sandoval, 2004: p. 57). Este tipo de comunicación es muy importante para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que se crean en los espacios de trabajo. Una buena comunicación horizontal evita conflictos e incrementa el apoyo entre pares.

Cultura organizacional

En capítulos anteriores se ha mencionado a la cultura organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo eficiente de una organización. En muchos casos, la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo depende de cómo se gestiona la cultura dentro de la misma. Las empresas, así como todas las sociedades, poseen una cultura que las caracteriza, y que determina de manera colectiva normas y principios comunes que los miembros aceptan y practican. En el ámbito organizacional, la cultura es:

el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. [...] Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo (Capriotti, 2009: p. 24).

Según Schein citado por Capriotti (2009), la cultura organizacional se compone por tres elementos: las creencias, los valores y las pautas de conducta compartidas por todos los empleados. En donde las creencias son un conjunto de

presunciones asumidas como preestablecidas; los valores son los principios que se evidencian en las relaciones diarias entre los miembros de la empresa; y las pautas son modelos de comportamiento observables (p. 24-25).

Una de las características de la cultura es que esta facilite la adaptación al cambio que existe constantemente en los entornos donde la empresa opera. Una cultura bien gestionada sirve como una herramienta para potenciar las ventajas competitivas de las empresas en el mercado. Como se puede ver, la comunicación es una pieza clave, ya que, a través de esta, se fortalecen los valores, creencias y conductas necesarias para cumplir los objetivos del proyecto organizacional global.

Michael Ritter (2008, p. 59) argumenta que la cultura organizacional cumple con 5 funciones dentro de la organización:

1. Define límites que diferencia una organización de la otra.
2. Transmite un sentido de pertenencia a los empleados
3. Facilita y fortalece la creación de un compromiso colectivo con la organización por encima de los compromisos personales o individuales.
4. Funciona como un vínculo entre los miembros, incrementando la estabilidad del sistema.
5. Es un elemento que guía, modela y controla el comportamiento dando un sentido común a todo, quitando la ambigüedad.

Paralelamente, Ritter cita a Robbins, autor que define 7 características que, combinadas, son capaces de revelar la esencia de la cultura de una empresa. Estas son: la autonomía de los empleados para ejercer sus iniciativas; la flexibilidad en cuanto a normas y el grado de supervisión; el grado de ayuda y apoyo de los gerentes a los subordinados; el grado de identificación que sienten los miembros

con la organización; el grado en que la distribución de bonos se basa en el desempeño de los empleados; el nivel de conflicto en las relaciones internas; y el grado en que se alienta a los empleados a que tomen riesgos (Ritter, 2008: p. 58). A nivel externo, la cultura organizacional que tenga una organización, impactará en la percepción que tengan los públicos sobre la misma.

Conjunto con las características y funciones antes mencionadas, la cultura organizacional se ocupa por definir elementos como la misión, qué hace la empresa; la visión, como esta se proyecta a futuro; la filosofía organizacional, que es la explicación de los valores por los cuales se maneja la empresa; y las normas y políticas explícitas de comportamiento y gestión.

El DirCom

El término DirCom hace referencia al Director de Comunicaciones dentro de una institución. Este término fue acuñado por el comunicólogo Joan Costa. A partir de este concepto, el autor ha generado todo un modelo de gestión de las comunicaciones en el ámbito empresarial, en lo que él llama la nueva economía de la información y la era de la comunicación en la que nos encontramos actualmente.

Joan Costa en su libro *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra* (2005), habla sobre cómo esta era de la comunicación ha provocado que desarrollemos una cultura primordialmente dirigida hacia el servicio. Esta cultura de servicio es la contraparte de la cultura material con la que venía rigiéndose el mundo desde la revolución industrial; donde solo importaba la productividad y se concebía a la sociedad como una masa acrítica. Con la globalización, la era de la comunicación y la cultura orientada al servicio, el mundo se hizo más pequeño, pero al mismo tiempo más complejo y segmentado. A raíz de estos cambios, las

empresas se dieron cuenta que tienen diferentes públicos específicos a los cuales deben llegar, posicionarse y satisfacer. Esta situación hizo que entidades de todo tipo dieran un peso muy importante a la comunicación interna y externa, y así se creó la necesidad de tener un Director de Comunicaciones.

El papel del Director de Comunicaciones es totalmente estratégico dentro del organigrama. Desde la aparición del cargo en las empresas hasta la actualidad, el DirCom ha ido tomando más poder en la jerarquía empresarial. Esto se debe a que los altos directivos han sido testigos del impacto que tiene la gestión eficaz de la comunicación en los resultados financieros.

Según Joan Costa una persona que vaya a ocupar el puesto de director de comunicaciones en una empresa será “una mezcla de comunicólogo y de estratega, formado en ciencias sociales” (Costa, 2005: 18). Esta persona será la encargada de informar a la dirección general la realidad social interna y externa del entorno. Para realizar esto se necesita una clara comprensión de los objetivos y el proyecto organizacional de la empresa. Por esta razón, este puesto combina las competencias de saber aplicar tanto la comunicación e investigación como también técnicas administrativas y de productividad.

El objetivo final de un Director de Comunicaciones es establecer relaciones de ganar-ganar con sus diferentes públicos, ya sean estos internos o externos. Su trabajo principal es ayudar a la organización y sus públicos a adaptarse mutuamente, para así lograr la cooperación y confianza necesaria para cumplir las metas planteadas.

Las responsabilidades y funciones de un DirCom se dividen en tres ámbitos esenciales. El primero es el ámbito institucional, en el cual es importante supervisar

la correcta gestión de la imagen, reputación, responsabilidad social, cumplimiento de leyes, patrocinios y fusiones de la organización. En esta categoría el DirCom también servirá de portavoz, se hará cargo de la identidad corporativa, elaborará planes estratégicos de comunicación internos y externos y asistirá como consultor externo a diferentes departamentos y directivos.

El segundo es el ámbito organizacional, en donde colabora con los directivos y el departamento de recursos humanos en las varias tareas de comunicación interna. Esto incluye reforzar la cultura organizacional y empresarial, propiciar las herramientas necesarias para que se logre una comunicación efectiva y clara, se creen buenas relaciones de trabajo entre pares y un buen ambiente para tener como resultado empleados satisfechos y felices. Por último, el tercero es el ámbito del mercadeo. Aquí se colabora con los departamentos de marketing y publicidad. El director de comunicaciones, en este caso, supervisa la imagen de marca con relación a los públicos.

Para asumir el cargo de Director de Comunicaciones o trabajar en el departamento que se encargue de esta labor; se necesitan varias características y actitudes específicas. El perfil humano de esta persona debe estar primordialmente gobernado por un carácter curioso, ansioso por aprender e investigar cosas nuevas para así ir adquiriendo conocimientos que lo lleven a un mejor desempeño profesional. Acompañado de esto, siempre tiene que ir la creatividad; para que, a partir de conocimientos aprendidos, se puedan generar nuevas herramientas para implementar en su lugar de trabajo. La disposición para comunicarse y relacionarse con varios y distintos grupos de personas es lo que hará que sus objetivos y metas se cumplan al final del día. Para esto, la rigurosidad y la organización es sus tareas es primordial.

La base del trabajo de un DirCom está en comunicar de manera efectiva y coherente. Pero al mismo tiempo, debe estar siempre dispuesto a escuchar de forma analítica y a evaluar las ideas y opiniones de los demás; y por consiguiente a integrarlas en su trabajo. Las imposiciones no son parte de su carácter, “es lo contrario de un ejecutivo agresivo, es carismático y transmite humanidad” (Costa, 86: 2005).

Para poder llegar a cumplir con todas estas características, un Director de Comunicaciones debe tener la formación necesaria que lo ayude a llegar a sus metas laborales. Esta formación tiene tres componentes, cada uno con igual importancia que el otro. Primero, está la formación académica con base humanista, es decir, tener un pregrado en ciencias sociales o en ciencias de la comunicación con conocimientos como psicología, sociología, política, relación con los medios, comunicación en crisis, etc. Segundo, está la formación empresarial, en donde aprenderá conocimientos como administración de empresas, management, manejo de grupos, gestión empresarial, medición de resultados, etc. Por último, es fundamental tener una actitud autodidacta. Es vital para el DirCom que siempre se mantenga actualizado en diferentes campos. Estar al día con las nuevas tendencias, conocimientos y lo que está pasando en el mundo exterior es lo que determina a un buen Director de Comunicaciones. Siguiendo los argumentos de Costa:

El DirCom se requiere generalista porque él ha de ser el responsable de todas las comunicaciones y acciones significativas de la empresa. De ahí su visión holística, globalizadora y articuladora, que le permite ver el todo y gestionarlo como tal en su potencia integral. (Costa, 87: 2005)

El autor propone que al término generalista se le sume la palabra polivalente, ya que un comunicador tiene que tener distintas capacidades para ocuparse de diferentes fines de una manera coherente y unida. Un generalista polivalente no ve la empresa como fragmentos independientes, sino como un todo interdependiente.

El trabajo que hace un Director de Comunicaciones es muchas veces de carácter libre e independiente ya que este está en la posición de asesorar a los altos rangos y al mismo tiempo, como portavoz debe tomar sus propias decisiones, pero estas siempre basadas en los objetivos, filosofía y proyecto empresarial global. Es muy importante que la misma persona que vaya a ocupar este puesto, legitime su posición en el lugar de trabajo con estrategias, buenos procesos de comunicación y acciones coherentes.

Siendo multifacético y polivalente, el Director de Comunicaciones tiene un rol dividido en varias actividades principales a ejercer en una empresa, al ser el nexo que construye y mantiene las relaciones con los diferentes públicos. En lo que respecta en su rol interno en cuanto a comunicación corporativa, el DirCom es un estratega, asesor y planificador.

El rol de estratega se da en su cargo al coordinar y planificar estrategias generales de la empresa, las cuales apuntan a la comunicación y sus objetivos económicos. Como asesor, debe tener una relación directa con la cabeza de la empresa, ya sea con un Consejo de Administración o la Dirección General, ya que debe gestionar las comunicaciones y la imagen de la empresa de manera global. Su valor como planificador no debe confundirse con aquel de estratega, ya que también debe coordinar procesos, modelos y políticas dentro de la organización.

En cuanto a su rol externo, el DirCom también es un político, defensor y promotor. Al ser el portavoz institucional, su función política lo posiciona como intermediario entre el público y la empresa en general. Es un defensor en cuanto a la cultura organizacional de la empresa, siempre fijándose de que todo vaya de acuerdo a la ideología de la organización y que todo proceso dentro y fuera sea manejado con ética. Como promotor de la Imagen de la empresa, es el encargado de conceptualizar las necesidades de los públicos a la organización, siendo él o ella los que comunican las demandas y expectativas de los públicos sobre la empresa.

Es importante que las empresas entiendan que “una buena política de comunicación permite que los públicos clave no solo conozcan la organización y la marca, sino que identifiquen y reconozcan qué beneficios puede aportar el hecho de confiar en ellas” (Decálogo Dircom, 20). Hoy en día, es clave para las empresas tener una persona que se encargue personalmente de estas relaciones de una manera formal, coherente y eficaz para el beneficio de todos.

Auditoria de comunicación interna

Como se ha señalado en la sección anterior, una de las características principales del DirCom es el ser estratega, con el objetivo de contribuir en la toma de decisiones directivas desde el ámbito de la comunicación, asegurando la coherencia de las mismas con la cultura, filosofía e identidad de la empresa. Las estrategias son los lineamientos utilizados por las empresas para cumplir los objetivos planteados, por eso estas nunca pueden ser aleatorias. Cualquier tipo de estrategia tiene que poder ser medida a través de indicadores puntuales para obtener datos cuantitativos sobre el resultado de la implementación de las mismas. En cuanto a la comunicación dentro de las organizaciones,

los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia (García, et al, 1999).

Muchas veces se cree que los procesos de comunicación no pueden ser medidos al ser activos intangibles. Sin embargo, el control de los resultados de la gestión de la comunicación interna sirve como base y refuerzo para confirmar la importancia de este elemento dentro de las empresas y su impacto en la productividad y rentabilidad. Este control en los resultados para verificar la eficacia y veracidad de los procesos se lo hace a través de una auditoria de comunicación interna.

De manera general, una auditoria cumple dos funciones principales: “Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones” (García, et al. 1999). Siendo la finalidad de la misma analizar los procedimientos actuales para aplicar cambios y mejorar resultados. En el caso de la auditoria de comunicación interna esta se enfoca de manera específica en la evaluación de los procesos, canales, flujos, herramientas y si estos elementos de la comunicación propician de manera eficiente y clara la aplicación y el conocimiento claro de la cultura y filosofía organizacional al interior. Muchas veces, la evaluación de estos factores da cuenta de la calidad del clima organizacional que se vive en las empresas. Sin embargo, existen auditorias más específicas que se enfocan en medir este factor.

Según la autora Saló (como se cita en García, et al), la auditoria de comunicación interna es una herramienta que “utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad” (1999). La situación actual de la empresa que se verá reflejada en los resultados permitirá establecer planes de acción que corrijan las falencias detectadas en los sistemas de comunicación y aporten a un mejoramiento tanto de la comunicación como de los resultados generales de las organizaciones.

Sin embargo, este es el último paso. Para poder generar un plan estratégico de comunicación interna efectivo y ajustado a realidad y necesidades de la organización es necesario realizar una serie de pasos previos. El primero de ellos es el pre-diagnostico, en donde se recopila toda la información necesaria de la empresa para realizar el proceso de auditoría. Como segundo paso y de acuerdo a la información recolectada, se elige la metodología a usarse que puede ser tanto cualitativa (entrevistas, focus group, observación, etc.) como cuantitativa (encuestas, cuestionarios, etc.). Lo recomendable es usar una mezcla de las dos. Sin embargo, esto dependerá del tipo de empresa. Una vez aplicada la metodología se prosigue a tabular y sistematizar toda información obtenida con el fin de analizar los resultados y detectar los problemas de manera puntual. Estos resultados deben ser presentados a la dirección general a manera de resumen y enfocado en los problemas que se quieren tratar.

Siguiendo con el proceso, una vez identificados los problemas comunicacionales y las oportunidades de mejora se empieza a configurar un plan de comunicación en donde se decide los medios y canales, las herramientas, las tácticas y estrategias y los mensajes que van a ser transmitidos de manera interna. De igual manera, el plan debe responder de manera estratégica las necesidades de

la organización. Una vez ejecutado el plan, su aplicación debe poder ser medible y cuantificable ya que entra en un proceso de control y evaluación de los resultados obtenidos.

Es recomendable que este proceso de evaluación se lo realice de manera anual ya que su naturaleza es cíclica y las organizaciones siempre están en constante adaptación y cambio de acuerdo al entorno. Para justificar la inversión puesta en esta herramienta de evaluación, tanto en tiempo como en dinero, es necesario que la alta dirección apoye y se comprometa con todo el proceso de principio a fin. De otra manera, los efectos serán contraproducentes para la organización. En todo caso, una auditoría de comunicación interna bien ejecutada es un proceso totalmente eficaz que elimina la posibilidad de realizar acciones improvisadas y direcciona los esfuerzos a los elementos adecuados.

Comunicación externa

Como se ha recalado en líneas anteriores, no existe una buena comunicación externa sin una buena gestión de la comunicación interna enfocada en el público más importante de una organización, sus empleados. Una vez que la empresa tiene su núcleo sólido, es momento de pensar en el impacto que tiene la comunicación en los públicos externos. Por medio de la comunicación externa las empresas establecen puentes que las conectan con sus públicos, que en este caso son: clientes o potenciales clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, comunidades, gobierno, otras empresas, etc. Como se ha mencionada en secciones anteriores, los tipos de públicos que tenga una organización dependerá del sector en donde esta se desarrolle y de su proyecto empresarial general.

Por lo tanto, la comunicación externa organizacional se entiende como un “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (como se cita en Sandoval, 2004: p. 61).

La comunicación externa se encarga de proyectar los elementos analizados en este texto como la identidad, la imagen, la reputación, la cultura y los valores corporativos hacia afuera con el fin de marcar una ventaja competitiva y alcanzar un posicionamiento diferenciador ante sus públicos y la sociedad en general. Sin embargo, es importante recalcar que los mensajes tienen que ser adecuados para cada tipo de público externo que tenga la empresa. Es decir, los mensajes utilizados para relacionarse con los proveedores no es el mismo que se usaría para fidelizar a los clientes, y así en todos los casos. A pesar del uso de diferentes mensajes, la clave está en proyectar una mismo concepto o filosofía anclada a la Imagen que se quiere proyectar. Al igual que la comunicación interna, esta debe manejarse en base a estrategias que permitan a los públicos percibir e interpretar los mensajes de manera adecuada.

Así mismo, la comunicación externa debe utilizar los canales adecuados para conectarse con sus públicos de interés, por medio de herramientas de difusión de información como la publicidad, promoción, empaques llamativos, redes sociales, páginas web, anuncios, entre otros. La clave está en poder proyectar una imagen coherente. Para obtener los mayores beneficios de la gestión de la comunicación externa, esta tiene que ejecutarse en base a un plan estratégico de comunicación externa; desarrollado a partir de una investigación profunda de los públicos, sus

necesidades, problemas y conductas. Solo de esta manera se podrá llegar de manera efectiva a cada uno de estos.

Por último, existen dos disciplinas que son factores fundamentales dentro del manejo de la imagen y la reputación de las empresas. Estas son las relaciones públicas y la responsabilidad social empresarial. Por medio de la aplicación de las mismas, las empresas buscan comunicar de manera eficiente sus acciones con el fin de generar un impacto positivo en sus públicos externos a largo plazo. Estos dos campos de la comunicación serán analizados a continuación.

Relaciones públicas

John Marston (como se cita en Seitel, 2002, p. 13), académico en el ámbito de las relaciones públicas, argumentó que las RR PP tienen 4 funciones específicas en su aplicación: investigación, acción, comunicación y evaluación. Este planteamiento va acorde con la definición que da Griswold sobre la misma disciplina: “las relaciones públicas son una función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización relativas al interés público, y plantea y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación públicas” (como se cita en Seitel, 2002, p. 13).

El objetivo final de las RR PP es proyectar una imagen positiva y favorable de la organización con sus públicos de interés a través de la investigación y gestión constantes sobre lo que los públicos piensan sobre la organización. Por otro lado, Martini define a las relaciones públicas como: “el conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo. Tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos,

escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras” (Martini, 2005).

Una de las tareas más reconocidas de las relaciones públicas es la de establecer una relación con los medios de comunicación. Hay que recalcar que esta no es una tarea fácil y que exige de un esfuerzo continuo para crear una relación y un ambiente de confianza y formalidad entre las partes. Sin embargo, cuando se logra, los medios de comunicación se convierten en un aliado estratégico fundamental de las organizaciones para la comunicación de sus acciones a la sociedad.

Un manejo ético y responsable de las relaciones públicas solo trae beneficios a la organización, ya que la persona o personas encargadas de esta función son responsables de que la empresa comunique todo su potencial a los públicos al menor costo posible. Es importante recalcar que las RR PP no son lo mismo que la publicidad. Mientras que la publicidad se encarga de promocionar productos o servicios; las relaciones públicas se encargan de proyectar hacia afuera la imagen y reputación de una organización con el afán de crear un espacio bidireccional, armónico y transparente de colaboración entre las empresas y sus públicos.

Responsabilidad social corporativa

La gestión de la responsabilidad social corporativa no solo favorece a la imagen y reputación de las empresas en la actualidad, sino que constituye un elemento estratégico dentro de las organizaciones, cuyo accionar tiene un impacto directo tanto en la rentabilidad como en la competitividad, relevancia y estabilidad de las empresas en el mercado. Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, esta actividad “es una forma de dirigir las empresas basado en la

gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (ORSC, 2016).

El objetivo principal de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible del planeta en diversos aspectos, no solo en cuanto al ambiente. Se trata de que las organizaciones ejecuten sus actividades de maneras más responsables y adecuadas; y que a partir de estas se deje un impacto positivo en la sociedad. A nivel mundial, las empresas con cada vez más conscientes de los beneficios de implementar políticas de responsabilidad social dentro de su gestión empresarial. En parte, “esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones” (ISO – 26000, 2010).

Al hablar de responsabilidad social se habla directamente de beneficios positivos, ya que en sí la responsabilidad social no tiene efectos negativos cuando es ejecutada de manera responsable, ética y adecuada. A través de una buena gestión de responsabilidad social, las empresas pueden incrementar su credibilidad y reputación, aumentar su ventaja competitiva, fidelizar clientes, empleados y proveedores, retener talento humano, atraer inversionistas y crear lazos entre la sociedad civil, la empresa privada y el gobierno.

Aunque existen diversas definiciones de lo que es responsabilidad social, su objetivo es bastante claro. En todo caso, es importante diferenciar lo que es responsabilidad social con caridad, donaciones o ayuda social, ya que no es lo mismo. Una de las bases de la responsabilidad social recae en desarrollar planes co-participativos con la comunidad, que tengan impactos medibles a largo plazo y

generen beneficios a todos los involucrados. Ciertamente la filantropía y la caridad no tienen los mismos objetivos. Estas acciones no son nuevas en el ámbito corporativo, lo que ha cambiado es su concepción. En el pasado, la responsabilidad social empresarial era una opción; hoy en día se percibe como una obligación.

Este movimiento en las estrategias organizacionales se da por el cambio en la mentalidad de los consumidores, hoy llamados “prosumidores” o consumidores mucho más informados, conscientes y responsables. Esto ha impulsado a las empresas a cambiar sus enfoques industriales a sociales con el objetivo de seguir siendo relevantes en el mercado. La responsabilidad social empresarial ha tomado tanta importancia en la sociedad que muchas veces es el factor decisivo al momento de realizar una compra de un producto o servicio. Es decir, los públicos tienden a querer más a las empresas que son socialmente responsables y se vuelve leales a ellas.

Una forma interesante de entender la Responsabilidad Social Corporativa es a través de las normas ISO – 26000. Aunque estas normas no son certificables, lo que pretenden es dar un marco definido de acción para que las empresas puedan cambiar sus modelos de gestión actuales a unos más sostenibles. La ISO – 2600 se desenvuelve en 7 ámbitos relevantes e importantes para la responsabilidad social corporativa:

- **Gobernabilidad:** ética empresarial, cumplimiento de leyes, políticas y transparencia.
- **Público interno:** balance vida –trabajo, igualdad de retribuciones, programas de desarrollo corporativo, políticas justas y equitativas para todos los procesos internos.

- **Proveedores:** políticas para la selección de proveedores, verificar que también sean socialmente responsables y que estén alineados al objetivo social de la empresa.
- **Mercado:** claridad en las transacciones comerciales, buenas prácticas de servicio al cliente, aplicación de tácticas y estrategias de mercadeo responsables como la disminución de estereotipos, informar riesgos y efectos secundarios o adversos, cerrar el ciclo de los productos, proporcionar fuentes de recolección para reciclaje, etc.
- **Medio ambiente:** dependiendo del negocio se pueden establecer programas de renovación de recursos, de mitigación de los impactos producidos o programas de reducción.
- **Comunidad:** desarrollar proyectos con la comunidad, que beneficie a ambas partes y que sean sostenibles a largo plazo. Por ejemplo, proyectos de emprendimiento, incorporación de nuevos proveedores, desarrollar cadenas productivas alrededor del negocio, programas educativos, etc.
- **Políticas Públicas:** buscar hacer alianzas público privadas que generen un mayor impacto en la sociedad.

Es importante que las empresas hagan análisis de su situación actual, tomando en cuenta en sus impactos, riesgos y oportunidades de mejora. Por medio de esta acción se podrá establecer cuáles de los 7 ámbitos se va a desarrollar en cuanto a la responsabilidad social. De esta manera, se puede proseguir a desarrollar un plan estratégico de responsabilidad social. Una vez ejecutado, es fundamental medir los impactos positivos, obtener resultados concisos y hacer cambios según sea necesario. En cuanto a la comunicación de estas acciones con los públicos, es fundamental que las empresas lo hagan constantemente, tanto

interna como externamente. Sin embargo, es necesario recalcar que no se debe invertir más dinero en comunicar la responsabilidad social que en ejecutarla.

Conclusiones

A manera de conclusión podemos afirmar que la comunicación es eje fundamental de toda relación. Desde que nacemos nos comunicamos con el llanto para decir que algo nos pasa o necesitamos alimento o simplemente afecto y atención. Con el paso del tiempo, aprendemos a comunicarnos de diferentes maneras y de acuerdo a nuestro entorno. Por lo tanto, la comunicación es algo que nos acompaña desde el primer día, hasta el último y es una herramienta esencial para sobrevivir. La forma en que nos comunicamos e informamos ha ido evolucionando a través de los años; poniendo a la comunicación como base de toda acción realizada por el hombre. Ya sea esta económica, política, tecnológica, empresarial, para entretenimiento, obtención de información o conocimiento. Actualmente, nos encontramos en la era de la comunicación y esto pone al mundo en una “era de la complejidad, donde ya nada es lineal ni puntual, sino que todo se interrelaciona y se entreteje” (Joan, 2005: 16).

La empresa antes concebida como departamentos separados en donde cada uno se encargaba de lo suyo, ahora es vista como un Todo gracias a la comunicación. Como postula Costa, “solo la energía comunicativa recorriendo el sistema nervioso de la organización podría reunir la unidad esencial de la empresa [...] como un organismo vivo e indivisible” (Joan, 2005: 15). Todos los departamentos de la empresa están interrelacionados y funcionan en gestión de red. Por lo tanto, la gestión en red en una organización es el modelo de acción en donde

todos los departamentos trabajan, apoyan, entienden y colaboran para llegar a la misma meta.

Como se expuso anteriormente, la cultura de servicio no se dio por si sola; sino que se produjeron muchos cambios que nos llevaron a la misma y a la era de la comunicación. Algunos de estos cambios son: la globalización, la aparición del internet, las nuevas tecnologías, nuevas leyes, los medios masivos de comunicación y la valoración y necesidad de nuevos servicios intangibles como la reputación, la imagen, la cultura organizacional, etc. Es por estos cambios que en las organizaciones se produjo una necesidad real de tener a alguien que se ocupe de las comunicaciones con sus diferentes públicos de interés, el DirCom.

El rol más importante de un Director en Comunicaciones es ser un estratega y saber aparte de comunicar, escuchar. Es importante saber ser un buen estratega para poder crear estrategias y planes de comunicación específicos para cada situación y público. Los planes de comunicación sirven como guía y marco teórico para implementar buenas acciones y actitudes a la cultura e identidad corporativa de la empresa, tanto interna como externa. Por último, saber escuchar es crucial, ya que solo así un DirCom puede aprender, evaluar e incorporar cambios necesarios para el mejoramiento de procesos de comunicación y así entablar buenas relaciones guiadas por el sentimiento de ganar-ganar.

PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS



Pacto Global de las Naciones Unidas es la iniciativa más grande a nivel internacional de responsabilidad social empresarial, en la cual organizaciones de diversos sectores e índoles, voluntariamente se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Cuenta con más de 8900 participantes y más de 5200 organizaciones adheridas en más de 166 países.

Historia

Pacto Global es una iniciativa promovida por el ex Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, durante la Cumbre Económica Mundial de Davos en el año 1999.

La fase operacional del Pacto Global se inició en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000. El Secretario General invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional —el Pacto Global— en donde las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar principios sociales y ambientales de carácter universal.

La iniciativa de Pacto Global no es un instrumento normativo, ya que esta no ejerce funciones de vigilancia, no impone criterios y no evalúa la conducta ni las acciones de las empresas. Al contrario, Pacto Global se basa en la responsabilidad pública, en la transparencia y en la sana defensa de los propios intereses de las empresas.

Pacto Global actúa como una red en donde participan todos los sectores pertinentes de la sociedad como los gobiernos, que definieron los principios en que se basa la iniciativa; las empresas, en cuyas actividades procura influir; las organizaciones laborales, de quienes depende directamente el proceso de la producción mundial; las organizaciones de la sociedad civil, que representan al conjunto de los grupos de interesados; y las Naciones Unidas, como foro político universal, en tareas de organización y facilitación.

Pacto Global Red Ecuador

En 2011 se creó la Red Ecuador del Pacto Global de Naciones Unidas de la mano del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), organización que asumió la secretaría de la Red con el aval del Global Compact Office, el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y el Sistema de Naciones Unidas en el Ecuador. Dicha organización se retiró de la secretaría técnica en el 2016. Tras la separación, en una Asamblea General de los adheridos a la red local, se definió constituir la personería jurídica, dando paso a la creación de Pacto Global Red Ecuador.

Consecuentemente, en febrero del 2016, se eligió al nuevo presidente y miembros del directorio del Pacto Global para el período 2016-2018, dejando así a

Ricardo Dueñas, CEO de la empresa adherida Ekos, como presidente y encargado de Pacto Global Red Ecuador.

La Red del Pacto Global en Ecuador cuenta actualmente con 78 miembros activos entre empresas privadas y públicas, GADs locales, instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales de todo tamaño (grandes y Pymes) y origen (nacional e internacional). Pacto Global Red Ecuador se rige bajo los mismos principios, lineamientos, misión y visión de Pacto Global Naciones Unidas.

Objetivos y fines de la red local

Pacto Global Ecuador es una corporación sin fines de lucro, que tiene como propósito crear una Red de empresas, industrias e instituciones públicas y privadas de todo tamaño y origen que promuevan los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y políticas anticorrupción.

Según los Estatutos de la Corporación Pacto Global Ecuador, en el artículo 7 se especifica que los fines de PACTO GLOBAL ECUADOR son:

- a) Incorporar e impulsar los principios establecidos por Pacto Global a nivel internacional que permitan establecer la estrategia y operaciones de las empresas miembros de la Red.
- b) Proporcionar una Red de oportunidades, planes, proyectos y alianzas para el desarrollo para los miembros en el Ecuador.
- c) Realizar reuniones, charlas, conferencias, y eventos sobre los temas relacionados a los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas e iniciativas vinculantes a las plataformas internacionales del Pacto Global, así como los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas entre los miembros adheridos a la Red.

d) Educar y concientizar al público en general sobre los beneficios de los objetivos que persigue la Corporación a través de los Principios de Pacto Global a nivel internacional.

e) Crear una Red interinstitucional con objetivos similares.

f) Llevar a cabo acciones que apoyen la consecución de los ODS de Naciones Unidas

g) Impulsar mecanismos de diálogo intersectorial sobre la aplicación de los Diez Principios del Pacto Global.

Mientras que el artículo 8 del mismo texto determina el objetivo principal de la Red Local como: generar el compromiso y la integración de los diez principios al campo estratégico de las organizaciones y entidades adheridas a la iniciativa para de esta manera desarrollar mecanismos de colaboración conjunta que den como resultado mejores prácticas empresariales.

Misión

Al comprometerse con la sostenibilidad, las empresas pueden asumir la responsabilidad compartida para lograr un mundo mejor.

Visión

En el Pacto Global de las Naciones Unidas, creemos que es posible crear una economía global sostenible e integradora que ofrezca beneficios duraderos a las personas, comunidades y mercados.

Los 10 principios de Pacto Global

Los 10 Principios del Pacto Mundial, que en el caso de la iniciativa cumplen la función de valores y políticas por las cuales se rigen todas las empresas adheridas a la misma. Los principios están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

Derechos Humanos.



Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Estándares Laborales.



Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente.



Principio 7: Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción.



Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Estructura organizacional

La estructura de Pacto Global Ecuador está conformada por cuatro áreas principales:

1. **Asamblea de Miembros:** conformada por todas las empresas adheridas que se encuentre con estatus “activo” tras haber cumplido con todas sus obligaciones por ser miembros de la Red Local como: el pago de la membresía anual, implementación de los Principios del Pacto Global y haber

difundido sus avances a tiempo a través de sus informes COP/ COE anual o bianualmente según sea el caso.

2. **Directorio o Junta Directiva:** es el órgano principal de administración de la Corporación y está integrado por:

a) Presidente, el cual presidirá las juntas, tendrá voto dirimente y fungirá de empresa representante de la Red Local.

b) Vicepresidente, que en caso de ausencia del Presidente tomará su posición.

c) Un miembro empresarial y un suplente

d) Dos miembros no-empresariales y un suplente

e) El presidente saliente del Directorio.

La empresa con mayor número de votos ejercerá la Presidencia de la Red a través de su máxima autoridad y la segunda empresa con más votos ejercerá la Vice-presidencia. El Directorio tendrá una vigencia de dos años calendario, los miembros del Directorio deberán ser elegidos a través de Asamblea de Miembros, donde participan todas las empresas adheridas con estado activo.

3. **Presidencia / Representación de la Red:** la ejerce una empresa a través de su representante legal o delegado de manera ad honorem. Deberá contar con reconocidas prácticas respecto a los Diez Principios del Pacto Global y con una propuesta concreta de desarrollo y avance de la Red. Es elegida o ratificada por el período de 2 años en Asamblea General por contar con la mayor votación y puede ser reelegida por este mismo órgano por una sola ocasión. Preside el Directorio de la Red y es la portavoz oficial que habla en nombre y representación de la Red del Pacto Global de Ecuador en las

reuniones nacionales, regionales y mundiales, como en el Foro Anual de Redes Locales y tiene la autoridad para votar en nombre de la Red en estos encuentros.

4. **Coordinación General:** actúa en la calidad de secretario de la iniciativa. Esta encargada de todos los procesos operativos que se realizan en la iniciativa como ejecutar presupuestos, eventos, actividades, proyectos, alianzas estratégicas, procesos de comunicación, brinda apoyo para la gestión de nuevos adheridos, entre otros. Este es el principal vínculo entre los miembros y el directorio con la iniciativa a nivel nacional e internacional.

Gráfico 6. Directorio 2016-2018 de la red local de Pacto Global.



Sistema normativo y políticas

La Red Local cuenta con un documento de Estatutos compuesto por 14 capítulos que contienen 35 artículos en total. Estos lineamientos y especificaciones son el sistema normativo bajo el cual se maneja la Red local y todos sus miembros, incluidos el directorio y el área de coordinación general de la misma.

En este, se especifican todos aspectos relevantes sobre la iniciativa y sus miembros tales como: ámbito de acción de la red local; objetivos y fines; los 10 principios; la estructura organizacional; obligaciones y derechos de los miembros; proceso de elecciones de dignidades; duración de las funciones; definición de los órganos internos de la iniciativa; deberes y atribuciones del directorio, coordinación general y presidencia; causales de separación de los miembros, patrimonio social; administración de recursos; proceso para la convocatoria de sesiones; quorum necesario para la toma de decisiones; proceso a seguir para la inclusión de nuevos miembros; parámetros para la exclusión de miembros; proceso para reformar estatutos; parámetros para aplicar procesos de fiscalización y control; sanciones; proceso para el manejo de controversias; causales y procedimiento de disolución y liquidación de la iniciática y las disposiciones transitorias.

Sistema de identidad visual

En cuanto a la identidad visual de la iniciativa, el nombre y logo de “Pacto Global” son propiedad del Global Compact Office. Están registrados en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual y están protegidos mundialmente bajo el artículo 6to de la Convención de Paris para la Protección de la Propiedad Industrial.

El Global Compact Office, desde su casa matriz en la ciudad de Nueva York, ha otorgado a la Red Local Ecuatoriana el derecho limitado a usar el nombre y el logo del Pacto Global para fines oficiales de la Red, y a otorgar a sus miembros activos el uso de logo de Apoyo a la Red local, para fines específicos y concretos, previa solicitud de los miembros adheridos.

Todos los lineamientos y políticas para el correcto uso de la marca de la red local, tanto para la oficina de Pacto Global Red Ecuador como para sus miembros, están recopilados en un documento único al cual pueden acceder todos los adheridos. En este documento se especifican los usos permitidos, como los no permitidos, la paleta de colores utilizada, el proceso de solicitud del logo de apoyo, consecuencias del uso indebido de la marca por parte de los miembros de la red local, etc.

Mapa de públicos internos

Tabla 2. Mapa de públicos internos de Pacto Global Red Ecuador.

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	TÁCTICAS Y HERRAMIENTAS
Ekos	Presidencia	Autoridad máxima del directorio de Pacto Global - Red Ecuador periodo 2016-2018	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Ekos	Comunicación	Persona encargada de realizar la comunicación interna y externa	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas,

			correo electrónico, eventos y talleres
Ekos	Coordinación General	Persona encargada de la coordinación general de procesos internos y externos	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Ekos	Community Manager	Persona encargada de la estrategia de contenidos comunicacional en redes sociales	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Ekos	Web Master	Persona encargada del diseño y actualización de la página web	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Ekos	Diseñador Gráfico	Persona encargada de plasmar la imagen e identidad visual	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Banco de Guayaquil	Vicepresidencia	Vicepresidente y segundo a cargo del directorio de Pacto Global - Red Ecuador periodo 2016-	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio,

		2018 (voz y voto)	llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Seguros Oriente	Miembro empresarial	Participación activa en el directorio por medio de propuestas e ideas (voz y voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
SERTECPET	Miembro empresarial	Participación activa en el directorio por medio de propuestas e ideas (voz y voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Cámara de Industrias y Producciones	Miembros no empresariales	Participación activa en el directorio por medio de propuestas e ideas (voz y voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Fudela	Miembros no empresariales	Participación activa en el directorio por medio de propuestas e ideas (voz y voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Codecob	Miembros no empresariales	Participación activa en el directorio por medio de propuestas e ideas (voz y voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio,

			llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Movistar	Anteriores presidentes (invitados)	Anterior presidencia de Pacto Global - Red Ecuador (voz y no voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Pronaca	Anteriores presidentes (invitados)	Anterior presidencia de Pacto Global - Red Ecuador (voz y no voto)	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, reuniones mensuales del directorio, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres
Empresas adheridas	Miembros con estado "activo"	Empresas que se encuentran al día con todas las obligaciones, gozan de todos los beneficios y se encuentran alineadas a los 10 principios que promueve la iniciativa	Mailing, boletín de noticias, webinars, Whatsapp, asambleas generales, llamadas telefónicas, correo electrónico, eventos y talleres

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo general

Identificar la situación actual de la iniciativa en cuanto a la identidad corporativa y comunicación (flujos, herramientas, procesos), que permita conocer el impacto que estas tienen en la satisfacción del público interno para definir un plan de acción que fortalezca su estrategia comunicacional.

Objetivos específicos

- Aplicar la encuesta en todos los miembros parte del Directorio, coordinación general y comunicación para obtener datos globales.
- Confirmar la información desarrollando entrevistas que permitan profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Tabular y analizar la información obtenida a través de las encuestas.
- Determinar el grado de conocimiento de los 10 principios y objetivos de la iniciativa.
- Establecer la efectividad que tienen las herramientas de comunicación usadas internamente entre los miembros.
- Conocer el funcionamiento de los canales y flujos de comunicación.

Determinación de la muestra

Pacto Global al ser una iniciativa que cuenta con varias empresas adheridas que están destruidas en varias ciudades del país, se determinó que la encuesta iba a ser aplicada a los 9 miembros del directorio en conjunto con las personas

encargadas de la red local de las áreas de comunicación y coordinación general. El total de la muestra fue de 14 personas encuestadas.

Metodología de investigación

Para una Auditoría es necesario usar una investigación donde se utilice métodos cuantitativos y cualitativos, ya que el principal propósito es conocer la realidad dentro de la empresa.

Por un lado, la Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, es por eso que se utilizó las encuestas como herramienta para recolectar la información necesaria. Éstas ayudarán a conocer la opinión de los involucrados sobre la iniciativa y los canales y herramientas de comunicación utilizado actualmente por la misma; su nivel de satisfacción al ser miembros; y de igual manera, determinar cuánto saben de la red local con el objetivo de reforzar conocimientos necesarios para el correcto posicionamiento y difusión de la marca y filosofía de Pacto Global Red Ecuador.

Por otro lado, la Metodología Cualitativa es aquella que se centra en la comprensión, haciendo registros de lo estudiado en la investigación mediante diferentes técnicas. Para esta auditoría las técnicas utilizadas serán entrevistas con Fudela y Banco de Guayaquil; reuniones permanentes con representantes de Pacto Global Red Ecuador y observación participante, es decir observar todo alrededor para recoger datos sobre la gente, sobre el lugar y sobre la cultura organizacional.

Modelo de encuesta

PACTO GLOBAL – RED ECUADOR

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación interna en la Red Ecuador de Pacto Global de las Naciones Unidas. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar varios aspectos comunicacionales.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de Pacto Global – Red Ecuador?

<input type="checkbox"/>	a. Si
<input type="checkbox"/>	b. No

2. ¿Conoce con claridad los objetivos de Pacto Global – Red Ecuador?

<input type="checkbox"/>	a. Si
<input type="checkbox"/>	b. No

3. ¿Conoce los beneficios de pertenecer a la iniciativa Pacto Global – Red Ecuador?

<input type="checkbox"/>	a. Si
<input type="checkbox"/>	b. No

4. De la siguiente lista, escoja los 10 principios universales del Pacto Global

a. Crear alianzas público – privadas que propicien la responsabilidad social empresarial.	i. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.	
b. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales	j. Abolición efectiva del trabajo infantil.	
c. Trabajar contra la corrupción, extorsión y soborno.	k. Disminuir la discriminación en contra de las minorías en el ámbito laboral.	
d. Derogar leyes que no cumplan con los principios de Pacto Global.	l. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	
e. Evitar verse involucradas en abusos a los DDHH.	m. Denunciar cualquier acto de corrupción.	
f. Eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.	n. Crear políticas laborales basadas en la igualdad y equidad.	
g. Generar un impacto positivo en el medio ambiente por medio de prácticas responsables.	ñ. Apoyar y respetar los DDHH proclamados a nivel internacional.	
h. Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	o. Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.	

5. Escoja los colores de la imagen corporativa de Pacto Global – Red Ecuador

	a. Verde, rojo, naranja y azul
	b. Azul y blanco
	c. Azul, blanco y celeste
	d. Azul y celeste
	e. Azul

6. Califique los siguientes aspectos sobre la circulación de información en Pacto Global – Red Ecuador:

	SI	NO
a. Me permiten conocer claramente la planificación, acciones y estrategias de la iniciativa		
b. Logra que me sienta parte de la iniciativa y me comprometa con los objetivos de ésta		
c. Me permite conocer periódicamente los objetivos y resultados conseguidos		
d. Me ayuda a entender de manera clara el propósito de la iniciativa		
e. Me ayuda a conocer los beneficios que tengo al ser una empresa adherida a la iniciativa		
f. Me permite encontrar y usar de forma fácil la información sobre la iniciativa		
g. Hace que el proceso de inducción sea efectivo y facilite la incorporación de las empresas a la iniciativa		

7. Si ha contestado "NO" en alguno de los literales anteriores: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

	a. Falta de tiempo en general
	b. Desconocimiento de la relevancia de la iniciativa para la empresa
	c. Falta de procedimientos claros
	d. Falta de una información clara y oportuna
	e. Falta de canales y herramientas de comunicación adecuados

8. ¿Cuáles son las herramientas más habituales que emplea Pacto Global – Red Ecuador para comunicar información relevante?

a. Reuniones individuales	
b. Reuniones mensuales	
c. Reuniones específicas para la ocasión	
d. Correo Electrónico (mailing)	
e. Comunicación informal	
f. Circulares, memos, notas, comunicados	
g. Boletines (electrónicos y físicos)	
h. Llamadas telefónicas	
i. Mensajes de texto	

9. Por favor, valore del 1 al 4, siendo 1 la puntuación mínima y 4 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

	1	2	3	4
a. Boletines mensuales				
b. Reuniones virtuales				
c. Reuniones presenciales mensuales				
d. Correo electrónico				
e. Eventos y talleres				
f. Asamblea General				
g. Redes Sociales Corporativas (Facebook, twitter y LinkedIn)				
h. Comunicación Informal				

10. Cree que a la hora de recoger información de sus miembros Pacto Global – Red Ecuador:

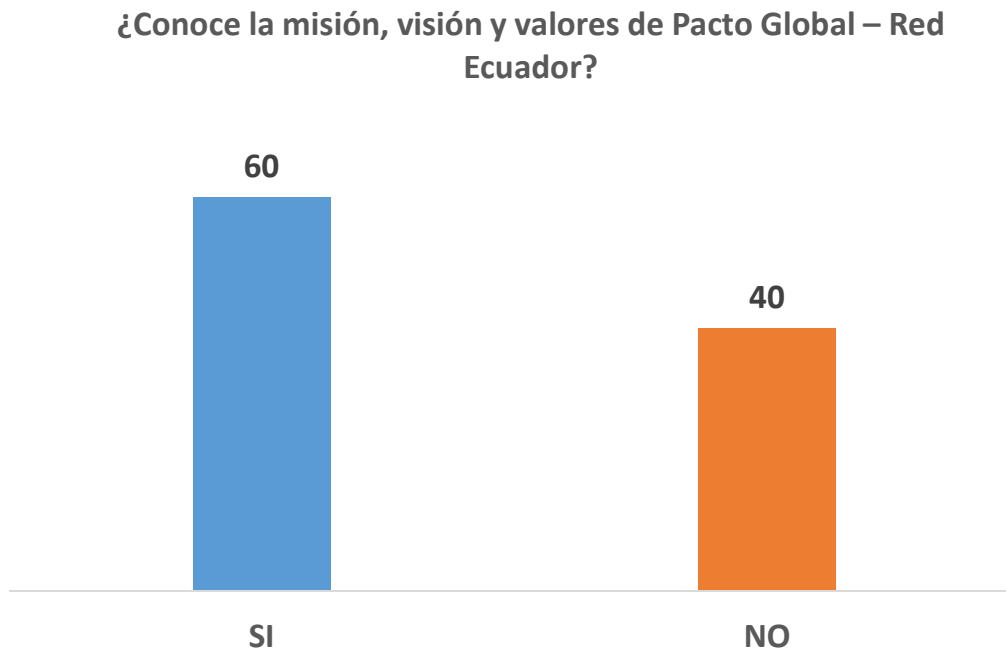
	SI	NO
a. Cuenta con herramientas adecuadas		
b. Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de todos sus miembros (directorio y adheridos)		
c. Cuenta con personal calificado para realizar esta tarea de manera efectiva		
d. Cuenta con procesos claros para recoger información y aclarar dudas		
e. Tiene procesos eficientes para que esta transmisión se haga de manera fluida		
f. Se preocupa por incorporar las ideas y sugerencias de los miembros (directorio y adheridos) cuando es aplicable		

Resultados

Después de recolectar toda la información de las encuestas y entrevistas realizadas de acuerdo a la metodología mencionada en líneas anteriores, se procede al estudio de los datos generando un análisis situacional que va acorde a lo objetivos previamente establecidos. El objetivo de este proceso es extraer conclusiones comunicacionales sobre la situación actual que vive la iniciativa para establecer cuatro principales problemas comunicacionales que sirven como oportunidades de mejora para ser tratados en la siguiente fase del proceso. A continuación, se presenta un resumen de los mismos.

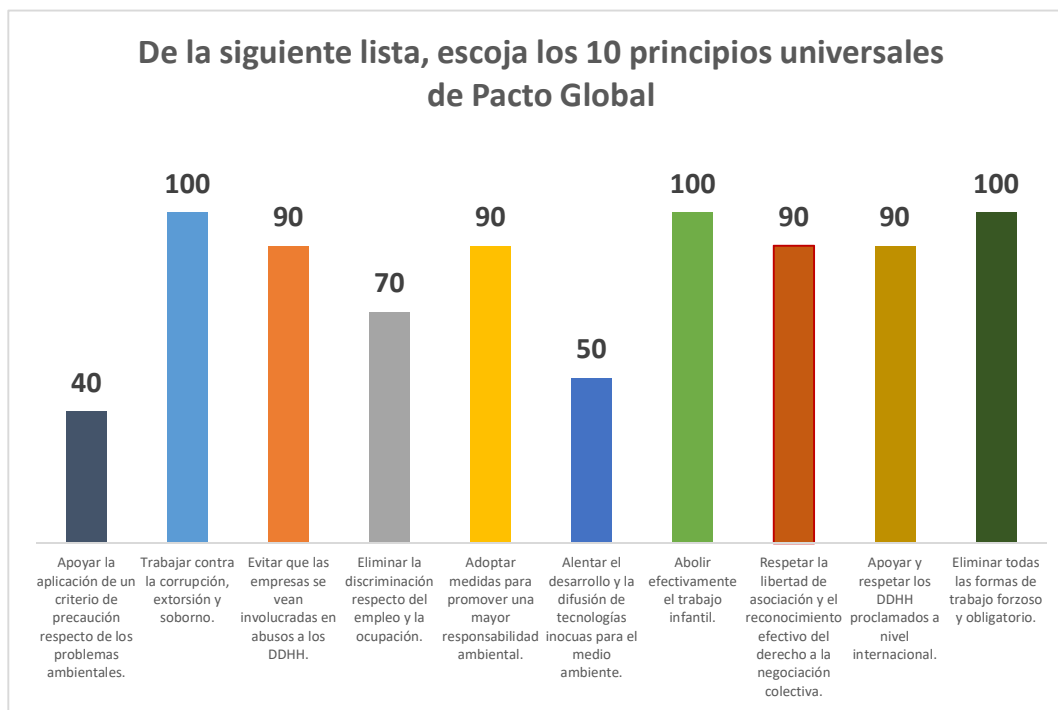
A nivel de identidad.

Gráfico 7. Resultados de la encuesta a nivel de identidad.



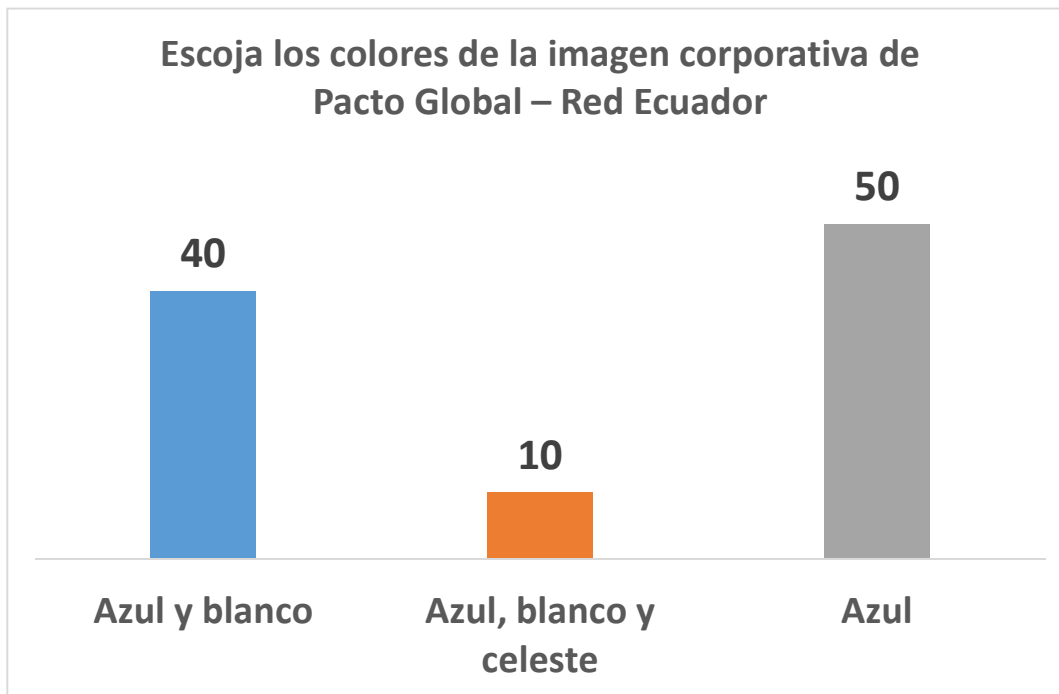
El 40% dice no conocer la misión, visión y valores de Pacto Global. Esto puede dar porque la red local no cuenta con una misión, visión y valores propios de la Red Local, sino que se rigen bajo los lineamientos proporcionados por la oficina matriz de UN Global Compact. Consideramos que el desconocimiento de este tipo de elementos pertenecientes a la identidad de la iniciativa afecta directamente a la identidad de la misma, lo cual provoca que no se transmita una imagen consistente con sus públicos externos afectando la reputación de Pacto Global Red Ecuador. Estos resultados permiten argumentar que no hay un buen manejo y posicionamiento de la filosofía de la marca dentro de los miembros.

Gráfico 8. Resultado de la encuesta a nivel de identidad.



Esta gráfica demuestra que hay principios que sí se reconocen en un 100% como trabajar contra la corrupción y soborno, abolir efectivamente el trabajo infantil y eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. Sin embargo, hay otros principios que no son reconocidos por parte de los miembros, teniendo el 40% y 50% en principios como apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales y alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente. Aunque el conocimiento en general es bastante alto, lo cual demuestra que si ha existido una correcta socialización de los principios con los miembros. También se ve una oportunidad de generar estrategias para reforzar el conocimiento y aplicación de los principios con los puntajes más deficientes. Esto es fundamental ya que los 10 principios conforman la base de la iniciativa en general.

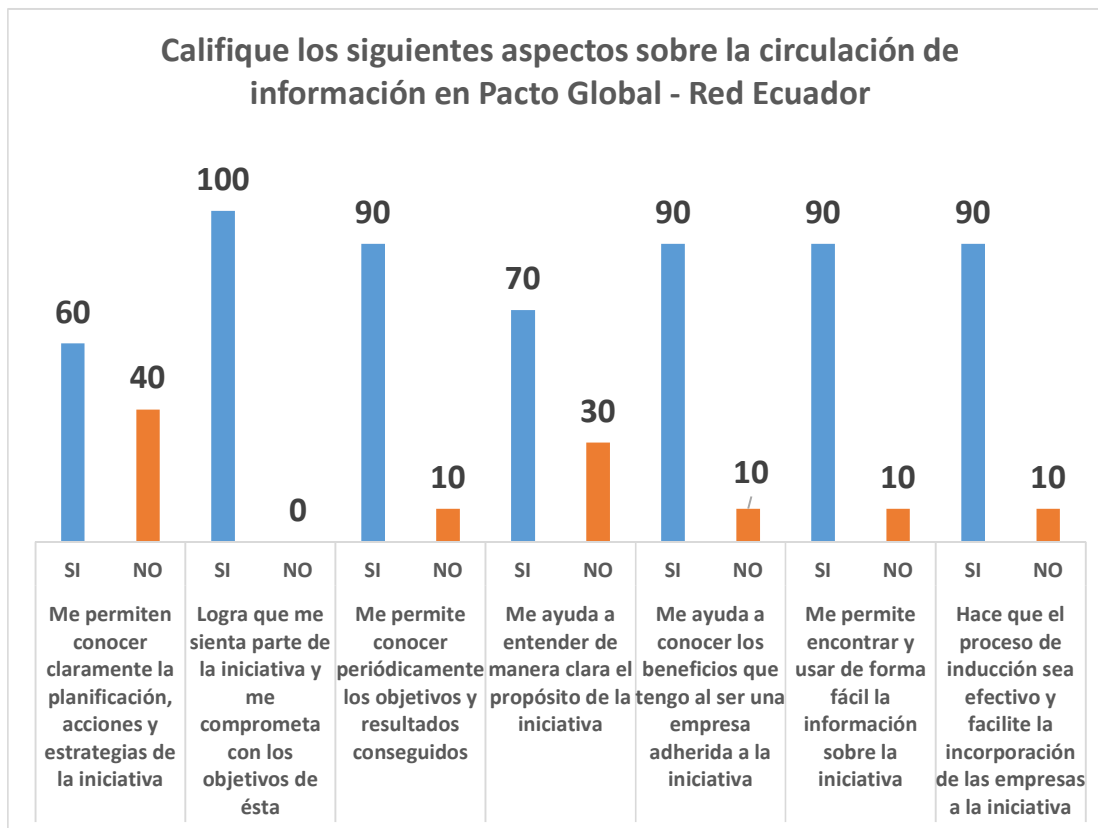
Gráfico 9. Resultados de la encuesta a nivel de identidad.



Solo el 50% de los miembros encuestados conocen el color de la imagen corporativa de Pacto Global Ecuador. Se ve que hay una confusión en los colores usados por la iniciativa, ya que el 40% dice que el logo es azul y blanco y el 10% dice que es azul, blanco y celeste. Este desconocimiento de los colores oficiales es perjudicial, ya que afecta la coherencia de la identidad visual de Pacto Global Red Ecuador. El mal uso de la marca tiene repercusiones graves por lo que este grafico demuestra una necesidad urgente de generar estrategias que faciliten el correcto uso de la marca para los miembros y al mismo tipo la posicione con los públicos para provocar más recordación.

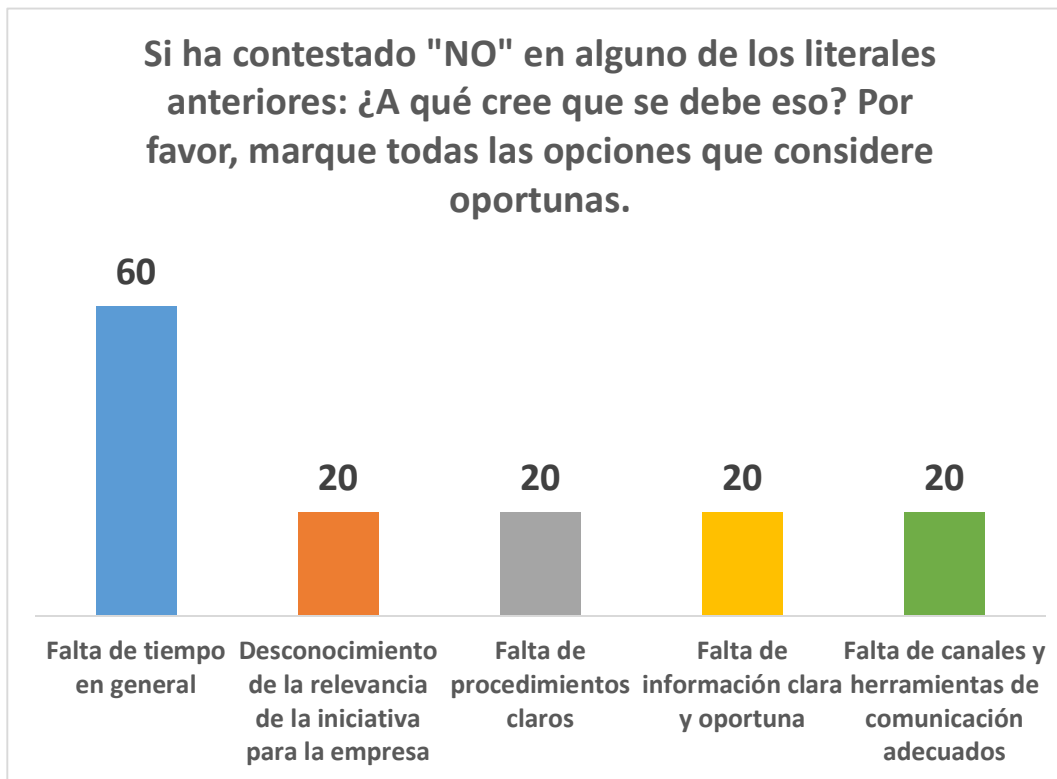
A nivel de flujos y canales de comunicación.

Gráfico 10. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.



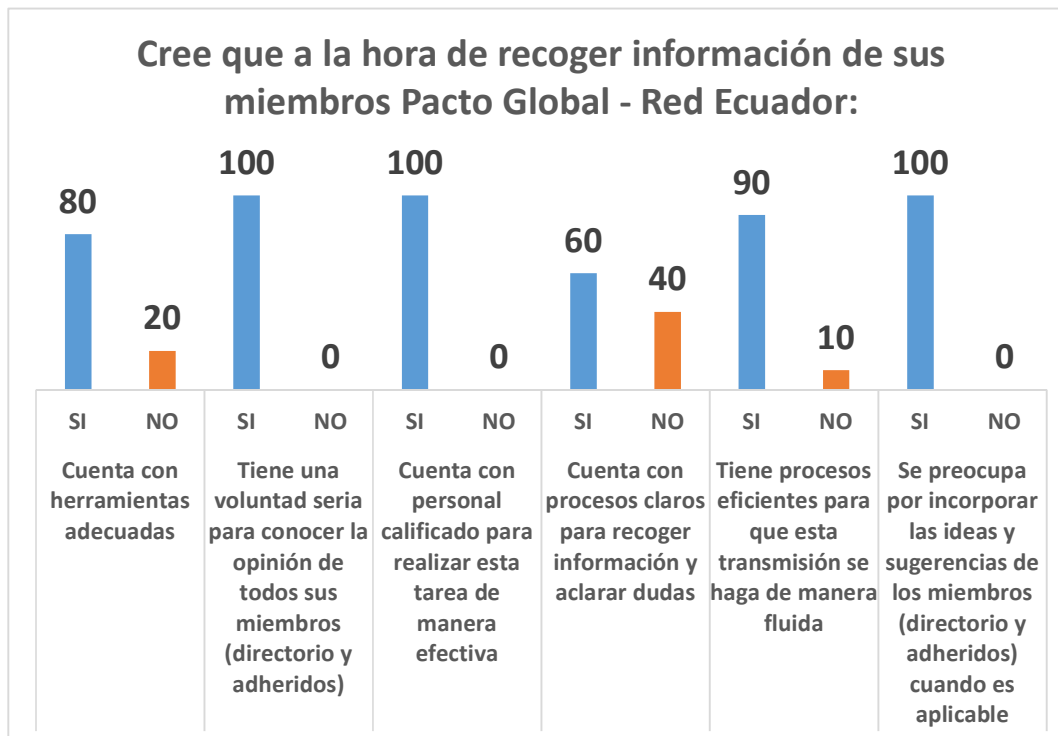
El 40% de las personas encuestadas contestó que no se le permite conocer claramente la planificación, acciones y estrategias de la iniciativa. También el 30% reconoce que no se le ayuda a entender de manera clara el propósito de la iniciativa, este porcentaje se relaciona directamente con desconocimiento de los colores de la imagen, misión, visión, valores y algunos de los principios. Aunque estos porcentajes no son alarmantes, hay que poner atención ya que no todos están percibiendo y recibiendo la información de la misma forma y esto genera un desconocimiento de las funciones y beneficios de pertenecer a la organización.

Gráfico 11. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.



Es importante recalcar que el 60% de las personas encuestadas que marcaron NO en algún literal de la pregunta anterior sobre la circulación de información, admiten estar insatisfechos o poco informados por falta de su propio tiempo en general. Este dato sirve como una guía al momento de generar todo tipo de estrategias ya que advierte que las personas involucradas no cuentan con mucho tiempo disponible. Igualmente se debe poner atención a las demás opciones, ya que hay una tendencia del 20% que se deba por el desconocimiento de la relevancia de la iniciativa para la empresa, falta de procedimientos claros, falta de información clara y oportuna y falta de canales/ herramientas de comunicación adecuados.

Gráfico 12. Resultados de la encuesta a nivel de flujos y canales de comunicación.



El gráfico muestra que la mayoría de personas encuestadas opinan de manera positiva sobre la voluntad, seriedad, personal a cargo e incorporación de ideas que la red local tiene al momento de recoger información de sus miembros. Sin embargo, un 40% de los miembros de Pacto Global cree no cuenta con procedimientos claros para recoger información y aclarar dudas. El 20% dice que no cuenta con herramientas adecuadas y el 10% dice que no hay procesos eficientes para que la transmisión se haga de manera fluida. Aunque estos porcentajes son minoritarios, indican que existe posibilidades de mejora en estas áreas que se pueden lograr por medio de nuevas estrategias que aclaren los procesos y faciliten el uso de las herramientas.

A nivel de herramientas de comunicación.

Gráfico 13. Resultados de la encuesta a nivel de herramientas de comunicación

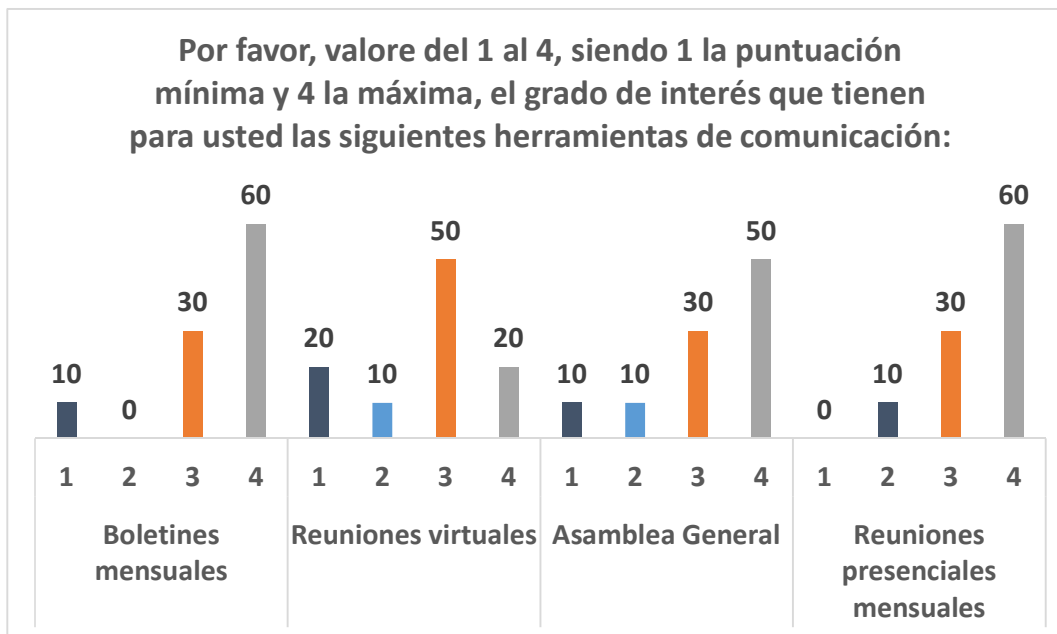
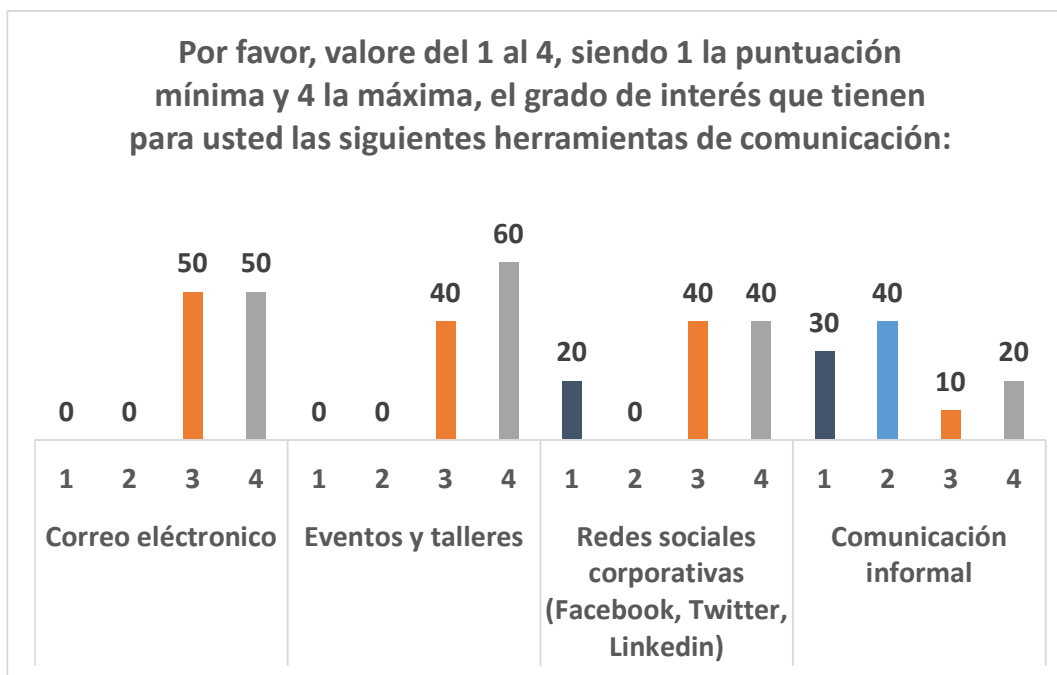


Gráfico 14. Resultados de la encuesta a nivel de herramientas de comunicación.



Las herramientas que se usan en la red local de Pacto Global en general tienen buena calificación. Sin embargo, en el sentido de la asamblea general se ve que solo el 50% tiene interés en esta herramienta, causando así que las personas del directorio no asistan a las asambleas en donde se hablan temas puntuales e importantes para la organización. Por otro lado, se puede observar que las herramientas más utilizadas son los boletines mensuales, las reuniones presenciales mensuales y los eventos/ talleres, ya que tienen una influencia del 60%.

Es necesario también identificar que, dentro de Pacto Global Red Ecuador, no se usa tantas herramientas tecnológicas, por lo que se ve que las reuniones virtuales, las redes sociales corporativas y el correo electrónico, no tienen mucha acogida. En general analizando toda la información, se observa que ninguna de las herramientas sube del 80%, lo que explica que la gente no tenga interés y se pueda generar ruidos dentro de la organización.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Problemas comunicacionales

Los problemas comunicacionales a tratar en las campañas son: orgullo de pertenencia, formalizar procesos y procedimientos internos, fortalecer canales de comunicación oficiales y proporcionar lineamientos para el correcto uso de la marca.

Las estrategias y campañas propuestas a continuación han sido desarrolladas en base a la información obtenida en la auditoria de comunicación hecha al directorio actual de Pacto Global en el mes de octubre, entrevistas con las áreas de comunicación y coordinación general de la iniciativa y los resultados de una encuesta de satisfacción realizada por la oficina de la Red local a 30 miembros activos en el mes de julio de 2016. Esta información fue proporcionada directamente por el área de coordinación de Pacto Global Red Ecuador.

Objetivo general

Proponer un plan de comunicación interna que promueva los beneficios de pertenecer a Pacto Global para lograr la integración de los objetivos de la iniciativa en la estrategia organizacional de los miembros.

Concepto global

NUESTRO PACTO EN ACCIÓN – Enfoque global para el desarrollo local.

Por medio de este concepto se busca englobar las cuatro campañas internas propuestas con el objetivo de generar principalmente un sentido de pertenencia de los miembros a la Red Local con el enfoque de que Pacto Global es una red de carácter internacional. La frase “NUESTRO PACTO EN ACCIÓN” hace referencia a

las empresas adheridas, que al ser parte de la iniciativa tienen el compromiso conjunto de trabajar por un objetivo común, un mejor país por medio del apoyo de la Red de Pacto Global Ecuador.

CAMPAÑA 1

Mi Pacto – Compromisos que guían el cambio



Área de mejora.

Generar orgullo de pertenencia de los miembros a la iniciativa

Objetivo específico.

Difundir los beneficios tangibles de ser parte de una iniciativa de carácter internacional y su impacto en la sostenibilidad para fortalecer el orgullo de pertenencia.

Gráfico 15. Factores que generan sentido de pertenencia.



Definición.

Como se evidencia en el gráfico, 56,7% de los miembros activos de Pacto Global sienten que no hay claridad en la propuesta de valor. Paralelamente, los miembros informan que factores como que Pacto es una Red Internacional, la posibilidad de networking eficaz, liderazgo en temas de responsabilidad social empresarial, entre otros, son elementos que proporcionan una ventaja competitiva a los miembros de Pacto Global. Por esta razón, la campaña se enfoca en sacar partido de estos elementos clave para promover un mayor sentido de pertenencia.

Las tácticas a ser utilizadas proporcionan una materialización del sentido de pertenencia por medio de piezas tangibles con las cuales los miembros pueden sacar ventaja de pertenecer a la mayor red de responsabilidad social empresarial en el mundo. Visibilizar de manera directa las ventajas y los beneficios es clave para generar situaciones beneficiosas para todos los involucrados. Paralelamente, la red

local busca reconocer la fuerza transformadora y el poder activo que tienen las empresas miembros para provocar mayor empoderamiento y participación de los miembros en cuanto a los proyectos realizados por Pacto Global Red Ecuador.

Estrategias y plan de ejecución campaña 1

Tabla 3. Etapas de ejecución de la campaña 1.

CAMPAÑA # 1			
ETAPAS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	Materializar el sentido de pertenencia de los miembros a la iniciativa.	Entrega una tarjeta física en donde se encuentre la identificación personalizada de empresa miembro de Pacto Global más la información sobre el lugar fecha y hora del lanzamiento del nuevo video.	Estamos conscientes de la fuerza transformadora que tienen de las empresas pertenecientes al Pacto Global Red Ecuador, por eso queremos reconocerlo. Espera nuestro nuevo video. Lugar: Website Pacto Global Red Ecuador Fecha: enero Hora: 10 am
INFORMATIVA	Visibilizar la fuerza transformadora de las empresas pertenecientes a la iniciativa.	1. Creación de un video de lanzamiento institucional en donde se posicione a la iniciativa como un factor diferenciador de las empresas miembros. 2. Creación y lanzamiento en la página web de 4 videos más (1 por tipo de empresa) en donde se demuestre de manera más específica el poder de generar cambios positivos a través de la gestión de	Guion (anexo)

		responsabilidad social de cada uno de los sectores involucrados en Pacto Global Red Ecuador (empresas públicas, privadas, ONG's y académicas).	
RECORDACIÓN	Favorecer el mejoramiento de la reputación de los miembros certificándolos como pertenecientes a Pacto Global.	Entrega de una placa de vidrio para la recepción o entrada para cada una de las empresas que apoyan a la iniciativa local.	Logotipo de Apoyo de Pacto Global más el logotipo de la empresa adherida

Presupuesto

Tabla 4. Presupuesto de la campaña 1.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 1	
EXPECTATIVA	\$50,00
INFORMATIVA	-
RECORDACIÓN	\$ 300,00
TOTAL	\$ 350,00

CAMPAÑA 2

Delegación para la Conectividad



Áreas de mejora.

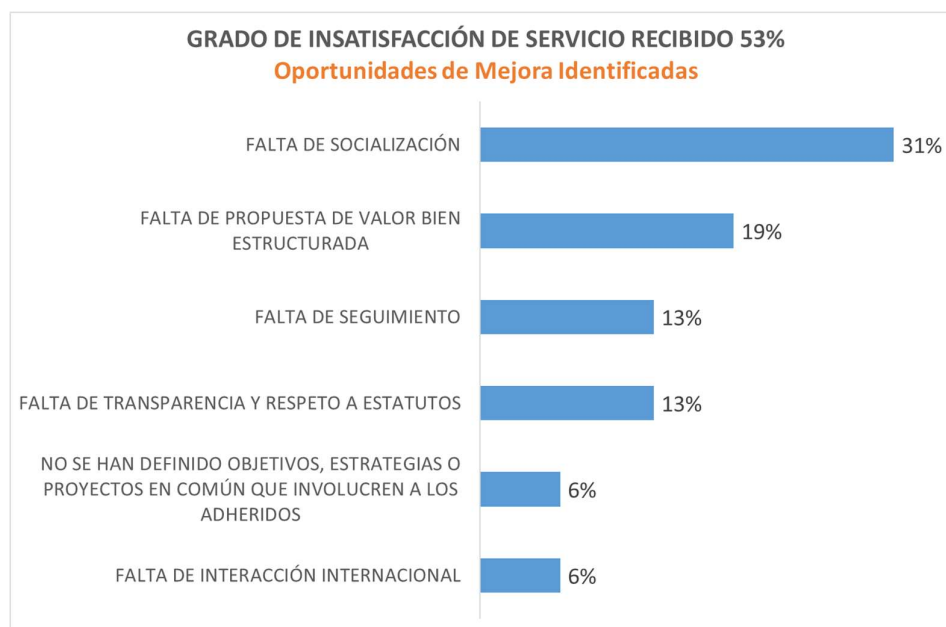
Fortalecer los canales de comunicación internos

Formalizar procesos y procedimientos

Objetivo específico.

Crear un canal de comunicación directo entre la iniciativa y las empresas adheridas que garantice la eficiencia en el uso y la aplicación de todos los procesos y procedimientos internos.

Gráfico 16. Oportunidades de mejora para elevar el grado de satisfacción de los miembros.



Definición.

Un 53% de los miembros admite estar insatisfecho con el servicio recibido por la red local de Pacto Global principalmente por la falta de socialización de la iniciativa con los adheridos, una falta de una propuesta de valor bien estructurada y comunicada y falta de seguimiento en los procesos. Estos factores constituyen oportunidades de mejora para que la red local brinde el mejor servicio posible a las

empresas adheridas para que de esta manera estas puedan sacar el mejor provecho de ser parte de esta iniciativa global.

La campaña consiste en reclutar a una persona por empresa adherida, nominada por el o la gerente que tenga la principal conexión con la iniciativa, para capacitarla en todos los temas relevantes a Pacto Global Ecuador. Lo que se busca es generar una delegación de miembros que apoyen en los procesos operativos que se generan entre las empresas y la iniciativa para de esta manera crear un enlace directo entre la iniciativa y las empresas. Esta delegación con miembros expertos garantizará la eficiencia en el uso y aplicación de todos los procesos y procedimientos que se generan de manera interna entre las partes.

Desarrollar un equipo de gestión capacitado, involucrado e integrado como enlace directo entre Pacto Global y sus miembros hará que los mismo puedan sacar el mejor provecho de la red local y por medio de estos actores estratégicos generar cambios en la gestión organizacional de sus empresas implementar prácticas alineadas a los 10 principios y ODS.

La capacitación se hará a través de la plataforma de Webinars de Pacto Global Ecuador y se dividirá en 3 módulos cortos:

Tabla 5. Módulos de la capacitación "Delegados para la Conectividad".

CAPACITACIÓN: DELEGADOS PARA LA CONECTIVIDAD		
MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III
1. Historia. 2. Qué es el Pacto Global.	4. Modelo de gestión de Pacto Global de las Naciones Unidas.	7. Manejo de marca. 8. Políticas, procesos y procedimientos

3. Pacto Global Red Ecuador.	5. 10 Principios. 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.	(COP/COE). 9. Buenas prácticas.
------------------------------	-------------------------------------------------------------	------------------------------------

Estrategias y plan de ejecución campaña 2

Tabla 6. Etapas de ejecución de la campaña 2.

CAMPAÑA # 2			
ETAPAS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	Apoyar la operatividad de la iniciativa dentro de la organización para maximizar sus beneficios.	<p>1. Por medio de correo electrónico explicar el objetivo del proceso y pedir a los miembros principales que nominen a una persona adecuada según su criterio para el cargo de delegado.</p> <p>2. Contactar con el delegado seleccionado directamente para poder coordinar el proceso de inducción</p> <p>3. entrega de una identificación como delegado para la conectividad</p>	Estamos reclutando a los mejores talentos para que se conviertan en nuestros delegados de la conectividad, elige a tu mejor candidato.
INFORMATIVA	Desarrollar un equipo de gestión capacitado, involucrado e integrado como enlace directo en Pacto Global y sus miembros.	<p>Por medio de la plataforma de webinars, capacitar a los nuevos delegados en tres módulos:</p> <p>I. -Historia -Qué es el Pacto Global -Pacto Global Red Ecuador</p>	Webinar: Delegados para la Conectividad

		II. -Modelo de gestión de Pacto Global de las Naciones Unidas -10 Principios -Objetivos de Desarrollo Sostenible III. -Manejo de marca -Políticas, procesos y procedimientos (COP/COE) -Buenas prácticas	
RECORDACIÓN	Certificar la participación activa de los delegados para impulsar el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa.	Al término de los 3 módulos se entregará a los participantes un certificado de experto en la iniciativa Pacto Global Ecuador.	Certificado de capacitación

Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto de la campaña 2.

PRESUPESTO CAMPAÑA # 2	
EXPECTATIVA	\$ 50,00
INFORMATIVA	-
RECORDACIÓN	\$ 20,00
TOTAL	\$ 70,00

CAMPAÑA 3

Comunicación Sustentable



Áreas de mejora.

Formalizar procesos y procedimientos internos.

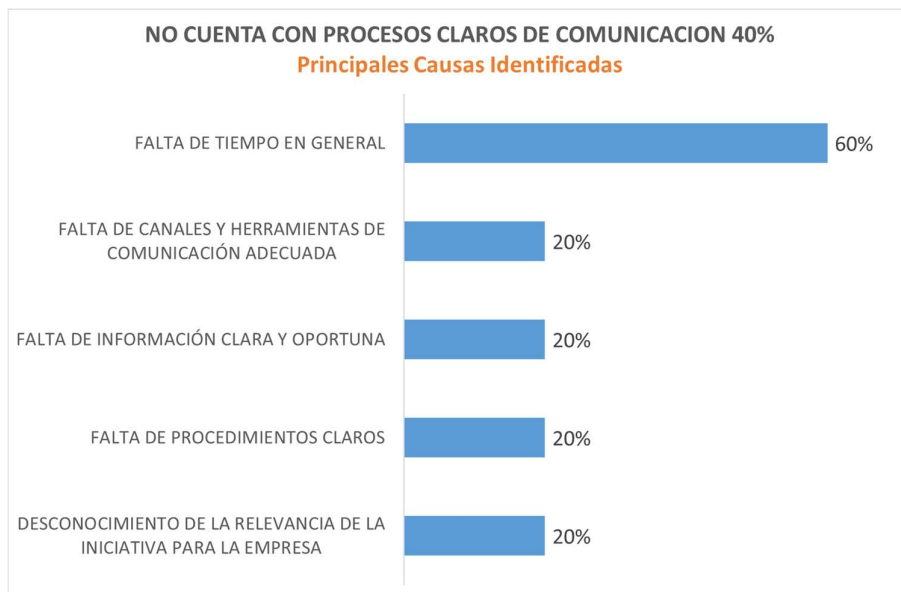
Impulsar el uso de herramientas de comunicación.

Correcto uso de la marca.

Objetivo Específico.

Facilitar el uso de herramientas y canales de comunicación a través de una plataforma única que fortalezca y formalice la interacción de los miembros con la iniciativa.

Gráfico 17. Causas identificadas de la falta de procedimientos claros de comunicación.



Definición.

Esta campaña busca la creación de una plataforma única en donde se encontrarán todos los elementos necesarios tanto de comunicación como referentes a la iniciativa para que los miembros cuenten con procesos claros de comunicación y gestión. El propósito principal de la creación de esta herramienta es que los miembros saquen el mayor provecho de estar en la iniciativa agilizando y facilitando todos los procesos operativos. Al mismo tiempo, se logra formalizar muchas actividades que antes se hacían de manera informal y se impulsa un correcto manejo de la marca con todos los elementos necesarios para hacer uso de la misma. Lo que se pretende es disminuir la carga de trabajo de las áreas de comunicación y coordinación general de la red local.

Estrategias y plan de ejecución campaña 3

Tabla 8. Etapas de ejecución de la campaña 3.

CAMPAÑA # 3			
ETAPAS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	Mostrar interés por las necesidades de conectividad de la iniciativa con sus miembros.	Se informará a los miembros sobre la construcción de esta herramienta en el boletín mensual para crear interés y expectativa sobre la misma.	Nueva herramienta de comunicación interna para los miembros de Pacto Global Red Ecuador.
INFORMATIVA	Proporcionar un nuevo medio de comunicación eficaz para la transmisión de información en red.	Se hará el lanzamiento de la campaña a través de mailing a los miembros con un link directo al website de la herramienta	Comunicación Sustentable, click aquí.
RECORDACIÓN	Incentivar la utilización continua de los canales formales de comunicación.	Incorporación del ícono de la herramienta en la sección de boletines para constante exposición y recordación a los miembros de la herramienta de comunicación. Hacer que los miembros tengan un fácil acceso a sitio web de la herramienta	Comunicación sustentable

Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto de la campaña 3.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 3	
EXPECTATIVA	-
INFORMATIVA	-
RECORDACIÓN	-
TOTAL	\$ 0,00

CAMPAÑA 4

Iniciativas que impactan

INICIATIVAS QUE IMPACTAN



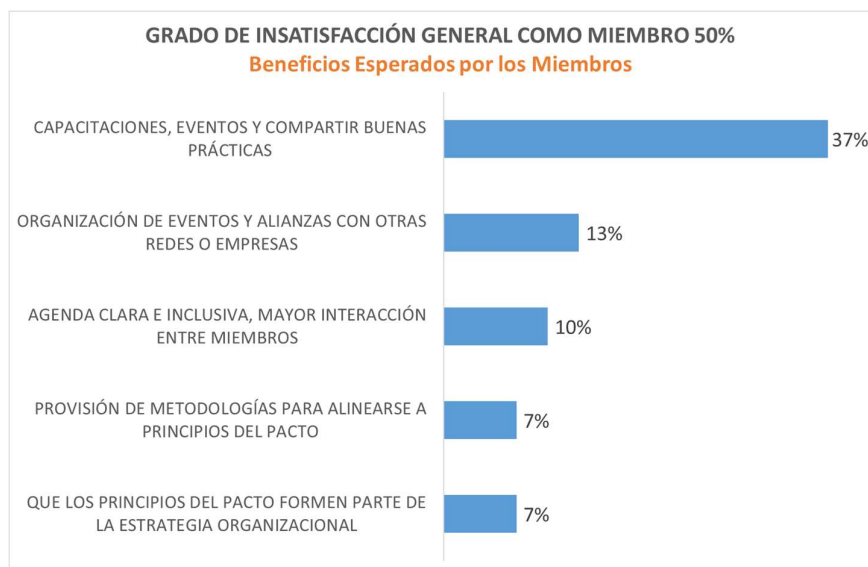
Áreas de mejora.

Evidenciar ventajas de Red Local
Orgullo de pertenencia
Socializar ODS

Objetivo específico.

Incentivar mejoras y promover la participación de todos los miembros a través del reconocimiento a las buenas prácticas implementadas.

Gráfico 18. Beneficios esperados por los miembros.



Definición.

Esta campaña busca reconocer las buenas prácticas implementadas por sus miembros en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. El objetivo es premiar en el Día de Pacto a las empresas que ya estén ejecutando planes de mejora en las categorías de personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones. Estas categorías engloban a los 17 ODS de acuerdo al área de ejecución. Al mismo tiempo se quiere socializar los ODS con todos los miembros por medio de información periódica y dinámica para promover su conocimiento. Con esto se busca ayudar a los miembros a entender mejor cada uno de **los** objetivos con el objetivo fundamental de incentivar la aplicación de los mismos en las estrategias organizacionales en cada una de las empresas miembro.

Estrategias y plan de ejecución campaña 4

Tabla 10. Etapas de ejecución de la campaña 4.

CAMPAÑA # 4			
ETAPAS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	Generar un impacto de diferenciación en la nueva gestión de Pacto Global.	Mandar una invitación física a los miembros a participar en las nominaciones a las buenas prácticas empresariales alineadas a las 5 áreas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Iniciativas que Impactan
INFORMATIVA	Socializar buenas prácticas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar las 5 áreas y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible por medio de piezas comunicacionales enviadas por correo electrónico a los miembros y otras piezas de refuerzo en el boletín mensual. 2. Recepción de las nominaciones de los miembros. 3. Verificación de los formularios y selección preliminar de candidatos. 4. Selección de ganadores en reunión del directo como comité. 	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.
RECORDACIÓN	Motivar la continuidad de la gestión de las empresas adheridas por medio de las iniciativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una premiación de reconocimiento a las buenas prácticas el día del Pacto Global 2. Realizar un 	Las mejores prácticas de los ODS

Presupuesto total

Tabla 13. Presupuesto general para la aplicación de todas las campañas.

PRESUPUESTO TOTAL CAMPAÑAS INTERNAS - PACTO GLOBAL RED ECUADOR					
	Campaña 1	Campaña 2	Campaña 3	Campaña 4	TOTAL
Expectativa	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00
Informativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recordación	\$ 300,00	\$ 20,00	\$ -	\$ 80,00	\$ 400,00
TOTAL	\$ 350,00	\$ 70,00	\$ -	\$ 80,00	\$ 500,00

Conclusiones y recomendaciones

Las cuatro campañas han sido desarrolladas en base a los gráficos que muestran las áreas de mejora de Pacto Global Red Ecuador. Se han tratado cuatro áreas puntuales: orgullo de pertenencia, uso de marca, formalización de procesos y canales, y fortalecimiento de herramientas y canales. Todas las propuestas van acorde a la cultura y modelo de gestión de la iniciativa y cuentan con un objetivo principal y 3 estrategias para cada una de las etapas de aplicación, al igual que su presupuesto. Para las propuestas se ha buscado optimizar los recursos disponibles en existentes en Ekos, oficina donde se desarrollan las operaciones de la red local, para reducir costos en la implementación.

Todas las campañas pueden ser adaptadas conforme al gusto y presupuesto del cliente. El manual de uso de marca que es parte de la propuesta para la campaña 3 es un primer borrador que puede seguir siendo trabajado con los clientes hasta su total satisfacción del diseño y contenido del mismo. Las campañas

están pensadas para ser implantadas paulatinamente en el transcurso de un año calendario, teniendo en cuenta eventos importantes que realiza la iniciativa de manera anual y van de acuerdo al cronograma y plan de acción del directorio de Pacto Global Ecuador.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Problemas comunicacionales

Al analizar la situación de relacionamiento que mantiene actualmente Pacto Global con sus públicos externos se identificó las siguientes oportunidades de mejora como prioritarias: vinculación con la comunidad, incorporación de nuevos miembros, influencia a través de medios de comunicación, alianza con organismos internacionales y afiliación del sector académico.

Las estrategias y campañas propuestas a continuación han sido desarrolladas en base a la información obtenida en entrevistas con las áreas de comunicación y coordinación general de la iniciativa y el entendimiento claro de sus necesidades y expectativas de resultados obtener.

Mapa de públicos

Tabla 14. Mapa de públicos externos de Pacto Global Red Ecuador

PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Comunidad en General	1. Sitio Web 2. Perfiles sociales <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twiter • YouTube • LinkedIn 	Optimizar su presencia en línea a través de los medios digitales para efectivizar su vinculación con la comunidad y lograr su posicionamiento de referente experto en responsabilidad social.
Prospectos	Gestión personalizada a través de contactos telefónicos y visitas.	Promocionar los beneficios de pertenecer a Pacto Global en eventos innovadores que generen una red de contactos y relaciones para facilitar la gestión comercial y apoyar la consecución de su objetivo de incrementar la

		adhesión de miembros a la iniciativa.
Medios de Comunicación	Tácticas de relaciones públicas como boletines de prensa, entrevistas, etc.	Involucrar a los medios de comunicación como parte importante para cumplir la misión de Pacto Global concientizándolos de su rol frente a la responsabilidad social.
Organismos Internacionales	Gestión personalizada a través de contactos telefónicos y visitas.	Llegar al CEO de los organismos internacionales por medio de tácticas atractivas que reposicionen la imagen de Pacto Global y permitan consolidar relaciones para apoyar la generación de alianzas estratégicas.
Instituciones Académicas	Se incluyen en el proceso establecido para prospectos.	Generar impacto positivo en los estudiantes y alianzas con los gobiernos estudiantes de las instituciones académicas para influenciar la adhesión a Pacto Global.

Objetivo general

Proponer un plan de comunicación, enfocado a las necesidades específicas de cada público objetivo definido, que incremente la notoriedad de Pacto Global como referente estratégico en temas de responsabilidad social y así, generar confianza y lograr inclusión de sectores estratégicos que apoyen la consecución de la agenda 2030.

Concepto global

NUESTRO PACTO EN ACCIÓN – Enfoque global para el desarrollo local.

Manteniendo el mismo concepto propuesto en el plan de comunicación interna se busca integrar de manera holística el mensaje de compromiso conjunto de trabajar por un mejor país por medio del apoyo de la Red de Pacto Global Ecuador a los públicos externos, con el objetivo de incrementar la notoriedad de su imagen y gestión a través de un posicionamiento de marca alineado interna y externamente.

CAMPAÑA 1

RESPONSABILIDAD SOCIAL es Pacto Global

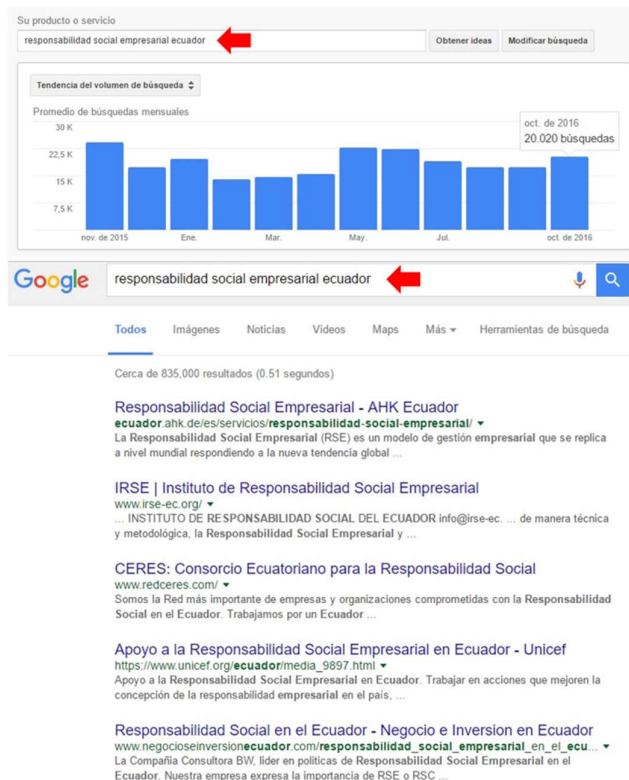
Público objetivo: Comunidad en general

Objetivo específico

Posicionar a Pacto Global como referente en temas de responsabilidad social a través de la creación de contenido relevante que cree tendencias de comportamiento en la comunidad en general de manera que la iniciativa se situé entre las primeras posiciones de búsqueda en línea y se incremente el tráfico a sus sitios web.

Definición

Gráfico 19. Análisis de búsquedas en líneas de responsabilidad social empresarial y el posicionamiento de Pacto Global Red Ecuador en Google.



Como se evidencia en la imagen, existen en promedio entre 15.000 y 20.000 búsquedas mensuales concernientes a la responsabilidad social en el ecuador y Pacto Global no se encuentra situado en las primeras posiciones del buscador más utilizado por la comunidad en general, Google, perdiendo la oportunidad de posicionarse como referente en este tema. Razón por la cual, conociendo que el comportamiento y expectativas de los usuarios de internet se basa en la búsqueda de información relevante que aporten a su calidad de vida, el enfoque estratégico de esta campaña está basado en la implementación de marketing de contenido para redes sociales como una metodología de vanguardia que muestre a la iniciativa

como experto en gestión de responsabilidad social y contribuya con buenas prácticas para su efectiva aplicación, situándolo dentro de la comunidad como la mejor opción a consultar.

Las tácticas para la implementación efectiva del marketing de contenido se basan primero en la planificación estratégica de publicación, alineando los ejes temáticos tanto a los intereses sociales como a los de la iniciativa, segundo, en la creación de contenido que aporte valor a los usuarios y genere el posicionamiento deseado por Pacto Global, y finalmente, en el diseño de piezas atractivas que motiven a los usuarios a leer la publicación, compartir los posts y volverse fans y seguidores de los perfiles sociales de la iniciativa, logrando que la comunidad reconozca la fuerza transformadora y el poder activo que tiene Pacto Global Red Ecuador para crear tendencias positivas de comportamiento frente a la responsabilidad social empresarial.

Estrategia

Reforzar la presencia en línea de Pacto Global como referente de responsabilidad social para incrementar número de seguidores en sus perfiles sociales y generar tráfico recurrente al sitio web a través de la contribución de contenido diferenciado.

Plan de ejecución

Tabla 15. Plan para la ejecución de la campaña 1.

CAMPAÑA # 1		
ETAPAS	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	1. Definir los ejes de contenido y su cronograma de publicación con el cliente.	¿Cómo hacías para vivir sin esto? RESPONSABILIDAD SOCIAL es Pacto Global -

	2. Publicar en los perfiles sociales posts, gif's animados y videos que atraigan y motiven el click para leer, compartir, hacerse fan y seguidor de Pacto Global.	Red Ecuador Diseño de acuerdo a ejes de contenido definidos.
INFORMATIVA	1. Escribir los contenidos de manera relevante y atractiva para la audiencia y asegurar que cumplan las especificaciones de los buscadores, para su posicionamiento en palabras clave deseadas.	Creación de acuerdo a ejes de contenido definidos.
RECORDACIÓN	1. Evaluar resultados de tráfico, seguidores y opiniones de los usuarios mensualmente. 2. Definir estrategia de mejoramiento a aplicar en el siguiente mes para asegurar la efectividad y permanencia del marketing de contenidos.	Renovación sostenible a trabajar conjuntamente con el cliente.

Presupuesto

Tabla 16. Presupuesto para la campaña 1.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 1	
EXPECTATIVA	-
INFORMATIVA	-
RECORDACIÓN	-
TOTAL	\$ 0,00

CAMPAÑA 2

BEST PLACE TO CHANGE: Noches de Networking

Público objetivo: Prospectos

Objetivo específico

Construir una base de datos de prospectos, empresas e instituciones, interesados en adherirse como miembros activos de Pacto Global a través de la coordinación de un evento bajo la metodología de networking que permita generar contactos y construir relaciones que aporten a la gestión comercial tanto de la iniciativa como de los participantes.

Definición

Gráfico 20. Análisis de búsquedas en líneas de responsabilidad social empresarial y el posicionamiento de Pacto Global Red Ecuador en Google.



De acuerdo a entrevista realizada por Diario El Comercio a Ricardo Dueñas (2016), actual presidente de la Red Pacto Global Ecuador, su administración inicio con la participación de 41 miembros activos y su meta es llegar a 200 durante su periodo 2016 – 2018, definiendo un objetivo de crecimiento del 488%. A través de una gestión personalizada han llegado en estos meses a tener un crecimiento del

205%, contando con un total de 84 miembros en diciembre del 2016, por tal razón enfocamos esta estrategia de comunicación a apoyar el logro del 283% de crecimiento pendiente (116 afiliaciones) a través del networking como método efectivo para construir una red de contactos y fortalecer relaciones comerciales.

Se consideran tácticas efectivas de comunicación tanto para conseguir la asistencia del target deseado, con la utilización efectiva de redes sociales, como para generar interés en afiliarse a Pacto Global, con el diseño innovador del stand de informativo de la iniciativa en el evento, que permitirá generar una base de contactos a ser gestionada posteriormente. Adicionalmente, se utilizan tácticas promocionales del evento con los miembros activos, quienes serán invitados a presentar casos de éxito y los beneficios de ser parte de Pacto Global y se les recompensara por llevar asistentes, logrando así mantener una misión inclusiva e integradora que fortalezca la gestión. Finalmente, se invita a participar en un grupo de LinkedIn donde se comparte contenido relevante para fortalecer la imagen de Pacto Global, se incentiva a la creación de propuestas de valor en temas de responsabilidad social por medio de foros de discusión y se fomenta la construcción de redes de relacionamiento.

Estrategia

Implementar un método efectivo para generar una base de prospectos interesados en la iniciativa a través de la generación de eventos que permitan construir y mantener relaciones efectivas, logrando así apoyar y facilitar la gestión comercial de Pacto Global.

Plan de ejecución

Tabla 17. Etapas de ejecución de la campaña 2.

CAMPAÑA # 2		
ETAPAS	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar post's continuos de invitación al evento en LinkedIn, red profesional donde interactúa el target de participantes esperado. 2. Pautar los post de invitación al evento en Facebook, segmentando el target de contactos deseado. 3. Activar una campaña de E-mailing informativo a los miembros activos invitándolos al evento y promocionando el programa de recompensas por llevar asistentes. 	<p>BEST PLACE TO CHANGE Noches de Networking</p> <p>¡Las mejores prácticas de responsabilidad social en un ambiente para hacer contactos!</p> <p>Entrada: 10 tarjetas de presentación</p> <p>Fecha: Lugar: Hora:</p> <p>NO TE LO PIERDAS</p> <p>REWARDS PROGRAM Lleva participantes al evento y gana</p>
INFORMATIVA	<p>Coordinación del Evento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar casos de éxito y beneficios de pertenecer a la iniciativa. 2. Invitar al stand informativo de Pacto Global donde se generará la base de datos de prospectos. 3. Abrir el espacio para generar contactos y relaciones entre los asistentes. 	<p>Responsabilidad Social ¿Moda o Necesidad?</p> <p>¡Conoce tus beneficios de pertenecer a Pacto Global!</p>
RECORDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar las fotos y videos del evento en redes sociales. 	<p>BEST PLACE TO CHANGE Noches de Networking</p>

	<p>2. Enviar e-mails de agradecimiento por la asistencia con los links de los sitios web para lograr incrementar seguidores en los mismos.</p> <p>3. Envira por mail y redes sociales la invitación al grupo de LinkedIn.</p> <p>4. Diseñar y estructurar el grupo en LinkedIn, conjuntamente con el cliente.</p> <p>5. Definir los ejes de contenido del grupo y su cronograma de publicación con el cliente.</p> <p>6. Escribir los contenidos de manera relevante y atractiva para la audiencia y asegurando que cumplan las especificaciones de los buscadores, para su posicionamiento en palabras clave deseadas.</p> <p>7. Abrir y dirigir los foros de discusión de acuerdo a temas de interés</p>	<p>¡Las mejores prácticas de responsabilidad social en un ambiente para hacer contactos!</p> <p>¡Gracias por ser parte del cambio!</p> <p>Espera el contacto de nuestra representante y conoce tus beneficios de pertenecer a Pacto Global.</p> <p>BEST PLACE TO CHANGE Noches de Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores prácticas internacionales. • Foros de construcción de valor para el cambio. • Red contacto <p>¡Se parte de la iniciativa!!</p> <p>Link:</p> <p>Diseño de acuerdo a los ejes de contenido definidos con el cliente.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>mutuo.</p> <p>8. Fomentar el relacionamiento entre miembros del grupo.</p> <p>9. Evaluar resultados de participación y opiniones de los miembros mensualmente.</p> <p>10. Definir estrategia de mejoramiento a aplicar cada mes para asegurar la efectividad y permanencia del grupo.</p>	<p>Renovación sostenible a trabajar conjuntamente con el cliente.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Presupuesto

Tabla 18. Presupuesto de la campaña 2.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 2	
EXPECTATIVA	\$50,00
INFORMATIVA	\$2.000,00
RECORDACIÓN	-
TOTAL	\$ 2.050,00

CAMPAÑA 3

TU IMPACTO EN EL PACTO

Público objetivo: Medios de Comunicación

Objetivo específico

Fortalecer la relación existente entre los medios de comunicación y Pacto Global, concientizándolos en la importancia de su involucramiento para generar el cambio de hábitos que requiere una gestión de responsabilidad social efectiva, para

conseguir su interés y apoyo en la cobertura y difusión de la gestión de la iniciativa, y así, incrementar su relevancia y notoriedad en la comunidad.

Definición

De acuerdo con James Grunig, “las relaciones con los medios ocupan una posición central en las relaciones públicas, porque éstos sirven de gatekeepers controlando la información que fluye a otros públicos de un sistema social.” (Yasky, 2008), y considerando que el objetivo general de este plan de comunicación es incrementar la notoriedad de Pacto Global en el Ecuador, es imprescindible considerarlos como un público relevante a quienes involucrar para el logro efectivo de los resultados estratégicos esperados, por esta razón esta campaña está enfocada a generar impacto de la misión de la iniciativa en temas de responsabilidad social y la importancia de su involucramiento como gestores efectivos del cambio deseado para construir un mundo mejor.

Las tácticas definidas buscan impactar a los medios de comunicación de interés para Pacto Global, y así, conseguir su asistencia, participación activa e involucramiento a largo plazo, para construir, fortalecer y mantener un nivel de relacionamiento que permita gestionar la influencia necesaria para consolidar la visión a largo plazo de la iniciativa.

Estrategia

Afianzar a Pacto Global como expertos en el manejo de la responsabilidad social y vincularla al rol protagónico de los medios de comunicación como formadores de opinión pública para generar relaciones positivas a largo plazo.

Plan de ejecución

Tabla 19. Etapas de ejecución de la campaña 3.

CAMPAÑA # 3		
ETAPAS	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar una pizarra de regalo con invitación a la rueda de prensa a la base de datos de medios de comunicación relevantes a la misión de Pacto Global. 2. Enviar un e-mail de recordación del evento. 3. Llamar a confirmar la asistencia. 	<p>“Tu impacto en el Pacto”</p> <p>¿Cuál es tu Rol en la responsabilidad social?</p> <p>Presentación de resultados del 1er año de gestión por parte del Presidente de la nueva administración de Pacto Global.</p> <p>Fecha: Lugar: Hora:</p>
INFORMATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a Pacto Global y sus resultados de gestión con enfoque a medios de comunicación y su rol. 	<p>Responsabilidad Social</p> <p>¿Moda o Necesidad?</p>
RECORDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar un kit de prensa a los asistentes. 2. Publicar las fotos de la rueda de prensa en redes sociales. 	<p>¡Tú rol es indispensable, contamos contigo!</p>

Presupuesto

Tabla 20. Presupuesto de la campaña 3.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 3	
EXPECTATIVA	\$150,00
INFORMATIVA	-
RECORDACIÓN	\$ 300,00
TOTAL	\$ 450,00

CAMPAÑA 4

ALIANZAS PARA EL DESARROLLO - Responsabilidad Social en Acción

Público objetivo: Organismos Internacionales

Objetivo específico

Reposicionar la imagen de Pacto Global como una iniciativa creadora de valor en el manejo de responsabilidad social para generar confianza y credibilidad de los organismos internacionales incentivando la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos sostenibles.

Definición

La agenda 2030 de Pacto Global, más allá de conseguir la afiliación de miembros y afianzar su compromiso para alinear las estrategias y operaciones con los diez principios definidos, busca impulsar proyectos de desarrollo sostenible dentro de la comunidad en la que participa, para lo cual es indispensable contar con la cooperación internacional en financiamiento y apoyo estratégico. Por lo cual esta campaña esta enfoca a la construcción de relaciones de confianza con los organismos internacional como canal de apertura para la generación de alianzas mutuamente beneficiosas.

Las tácticas de comunicación están diseñadas para reposicionar la imagen de Pacto Global de acuerdo a los objetivos, estrategias y resultados de la actual administración de la iniciativa, con el principal objetivo de llegar con impacto a las posiciones de CEO's de los organismos internaciones y conseguir su asistencia al evento planificado, donde se presentara el informe de gestión 2016 y las metas definidas para el 2017 en la creación de propuestas de valor en temas de

responsabilidad social y así, fomentar la construcción de redes de relacionamiento para la generación de alianzas público – privadas, principal interés de los Organismos Internacionales.

Estrategia

Organizar un evento exclusivo para CEO's de los Organismos Internacionales como medio directo para fortalecer la imagen de la iniciativa, mantener relaciones estratégicas y fomentar la cooperación para construir un mundo mejor.

Plan de ejecución

Tabla 21. Etapas de ejecución de la campaña 4.

CAMPAÑA # 4		
ETAPAS	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar una pieza de un rompecabezas como invitación a una cena exclusiva para CEO's, a la base de datos de organismos internacionales relevantes a la misión de Pacto Global. 2. Llamada CEO to CEO para generar compromiso en la asistencia. 3. Enviar un e-mail de recordación del evento. 4. Llamar a confirmar la asistencia. 	<p>ALIANZAS PARA EL DESARROLLO... Responsabilidad Social en Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores prácticas internacionales. • Cooperación pública – privada. • Foros de construcción de valor para el cambio. • Red contacto para CEO's <p>¡Se parte de la iniciativa!!</p> <p>Fecha: Lugar: Hora:</p>
INFORMATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armar el rompecabezas de la responsabilidad social como mural en la sala del evento. 2. Presentar a Pacto Global con enfoque a su nueva administración y 	<p>ROMPECABEZAS</p> <p>ALIANZAS PARA EL DESARROLLO... Responsabilidad Social en Acción</p> <p>Tu pieza es fundamental</p>

	<p>su compromiso efectivo en la gestión de la responsabilidad social.</p> <p>3. Invitación de CEO a CEO a formar alianzas estratégicas de mutuo beneficio.</p>	<p>para construir un mundo mejor...</p>
RECORDACIÓN	<p>1. Entregar un toolkit como regalo de impacto a los asistentes.</p> <p>2. Publicar las fotos del evento en redes sociales.</p> <p>3. Enviar e-mail de agradecimiento a los asistentes.</p> <p>4. Llamada CEO to CEO para abrir canal de contacto para alianzas.</p>	<p>ALIANZAS PARA EL DESARROLLO... Responsabilidad Social en Acción</p> <p>¡Estamos cambiando! Tu aporte es indispensable...</p>

Presupuesto

Tabla 22. Presupuesto de la campaña 4.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 4	
EXPECTATIVA	\$400,00
INFORMATIVA	\$2.000,00
RECORDACIÓN	\$ 400,00
TOTAL	\$ 2.800,00

CAMPAÑA 5

INSPIRATION HUB - Todos necesitamos un poco de inspiración...

Público objetivo: Instituciones Académicas

Objetivo específico

Influenciar, en cooperación con el gobierno estudiantil, la adhesión a Pacto Global de las instituciones académicas, colegios y universidades, concientizando a

sus estudiantes sobre la situación actual del mundo y la importancia de poner la responsabilidad social en acción.

Definición

El involucramiento de la Academia en la responsabilidad social es un aspecto fundamental para concientizar y crear comportamientos positivos desde el ámbito de la educación, por lo que la presencia de Pacto Global como referente de buenas prácticas y creador de tendencias es un objetivo estratégico de la iniciativa. Para apoyar la consecución de esta meta, la campaña se enfoca a generar impacto dentro de los estudiantes de las instituciones target para impulsar la adhesión de estas en base a la creación de confianza y credibilidad en el sector.

Las tácticas de esta campaña se basan en el relacionamiento proactivo con los gobiernos estudiantes como puerta de entrada a las instituciones académicas target de Pacto Global, a quienes se les ofrecerá espacio para publicar su gestión en los perfiles sociales de la iniciativa a cambio de apoyar la implementación y promoción del BLT planificado para este público estratégico, con el cual se busca impactar a los estudiantes sobre temas de responsabilidad social y posicionar a Pacto Global como su mejor opción en la aplicación de buenas prácticas, impulsando el interés de las instituciones en adherirse como miembros y abriendo el camino para el contacto efectivo de la gestión comercial.

Estrategia

Activar un BTL en colaboración de los gobiernos estudiantes para generar concientización y desarrollo de nuevos hábitos en los estudiantes e impulsar el interés de la institución de pertenecer a Pacto Global.

Plan de ejecución

Tabla 23. Etapas de ejecución de la campaña 5.

CAMPAÑA # 5		
ETAPAS	TÁCTICA	MENSAJE
EXPECTATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar alianza con los consejos estudiantiles. 2. Publicitar posters promocionando el BTL para generar interés en los estudiantes. 3. Promocionar la activación del BTL por Twitter. 	INSPIRATION HUB Todos necesitamos un poco de inspiración... ¡Ciclea por un mundo mejor! ¡NO TE LO PIERDAS!
INFORMATIVA	Activación del BTL a través de una cabina donde se proyectará un video de impacto sobre responsabilidad social y la iniciativa mientras los participantes están montados en una bicicleta.	INSPIRATION HUB Todos necesitamos un poco de inspiración... Link: Encuentra tus sus fotos Aquí!
RECORDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar fotos de la activación del BTL en redes sociales. 2. Publicar video de la campaña en YouTube. 3. Regalar una cartelera al consejo estudiantil. 4. Enviar mail de agradecimiento a las autoridades de la Institución. 	INSPIRATION HUB Todos necesitamos un poco de inspiración... ¡Las mejores prácticas de responsabilidad social con Pacto Mundial! Gracias por ser parte de esta iniciativa...

Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto de la campaña 5.

PRESUPUESTO CAMPAÑA # 5	
EXPECTATIVA	-
INFORMATIVA	\$1.500,00
RECORDACIÓN	\$ 200,00

TOTAL	\$ 1.700,00
--------------	--------------------

Cronograma general

Tabla 25. Cronograma para implementación de las campañas.

CRONOGRAMA CAMPAÑAS EXTERNAS - PACTO GLOBAL RED ECUADOR													
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Campaña 1	Expectativa												
	Informativa												
	Recordación												
Campaña 2	Expectativa												
	Informativa												
	Recordación												
Campaña 3	Expectativa												
	Informativa												
	Recordación												
Campaña 4	Expectativa												
	Informativa												
	Recordación												
Campaña 5	Expectativa												
	Informativa												
	Recordación												

Presupuesto total

Tabla 26. Presupuesto general para la aplicación de todas las campañas.

PRESUPUESTO CAMPAÑAS EXTERNAS - PACTO GLOBAL RED ECUADOR						
	Campaña 1	Campaña 2	Campaña 3	Campana 4	Campaña 5	TOTAL
Expectativa	\$ -	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 600,00
Informativa	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00	\$ 5.500,00
Recordación	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 900,00
TOTAL	\$ -	\$ 2.050,00	\$ 450,00	\$ 2.800,00	\$ 1.700,00	\$ 7.000,00

Conclusiones y recomendaciones

Los públicos objetivo han sido definidos en base al enfoque estratégico de la administración actual de Pacto Global alineando las cinco campañas, propuestas en

el plan de comunicación, a un mismo objetivo general de posicionar a la iniciativa como referente de mejores prácticas de responsabilidad social e incrementar su notoriedad. Manteniendo el concepto global “NUESTRO PACTO EN ACCIÓN – Enfoque global para el desarrollo local”, del plan de comunicación interna, se diseñaron estrategias específicas para las oportunidades de mejora identificadas en cada público: vinculación con la comunidad, incorporación de nuevos miembros, influencia a través de medios de comunicación, alianza con organismos internacionales y afiliación del sector académico, y se desarrollaron tácticas creativas, innovadoras y de vanguardia que buscan el logro de los objetivos planteados dentro del presupuesto disponible y optimizando los recursos existentes en Ekos, oficina donde se desarrollan las operaciones de la red local.

El plan de comunicación y los cronogramas propuestos pueden ser revisados y ajustado de acuerdo a las necesidades de Pacto Global con el asesoramiento estratégico en temas de comunicación de nuestro equipo de trabajo.

Referencias

- Alcalá, M. (2002). Reputación Corporativa, Fundamentos conceptuales. Estudios Deloitte. Recuperado el 17 de noviembre de 2014 desde <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *El Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Costa, J. (2012). *El DirCom de hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona : CPC Editor .
- Costa, J. (2015). *El Paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Barcelona : Costa Punto Com.
- Costa, J. (2005). Perfil Humano del DirCom en DirCom on-line: El Master de Dirección de Comunicaciones a distancia. Medellín, Grupo Editorial Desing, pp. 85-97.
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al DirCom en Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Medellín, Grupo Editorial Desing, pp. 13-22.
- Díaz, L. (2012). *Teorías de la Comunicación*. México: Red Tercer Milenio.
- Domínguez, M. (2002). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. Razón y Palabra, Revista electrónica de Comunicación. Recuperado desde: www.razonypalabra.org.mx
- El Comercio. (2016). Ricardo Dueñas: Mi meta, tener 200 empresas alineadas al Pacto Global. Sección Negocios. Diario El Comercio. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 desde <http://www.elcomercio.com/actualidad/ricardoduenas-meta-empresas-pactoglobal-ecuador.html>
- El Decálogo DirCom. Asociación de Directivos de Comunicación. Universidad de Catalunya. Recuperado de: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Estatutos de la Corporación Pacto Global Ecuador, Quito, Ecuador. 2016.
- Falcao, H., & Rubens, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Reforma y Democracia* (#15), 1-18.
- Feldman, R. (2009). Psicología con aplicación en países de habla hispana. Capítulo 8: Motivación y emoción. McGraw- Hill Editores: México.
- Fernández, C. (2005). La Comunicación en las Organizaciones. España: Editorial Trillas.

- Galeano, E. (1997). *Teorías de la Comunicación*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (México): files.felixruizrivera.webnode.mx
- García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-13.
- ISO - 26000. (2010). Descubriendo la Responsabilidad Social. Naciones Unidas: ISO.
- Maigret, E. (2005). "*Los efectos del stimuli y la jeriga hipodérmica*" en *Sociología de la Comunicación y de los Medios*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica .
- Machado, Y. (2011). LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA COMUNICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE ESPAÑOL PARA NO HISPANOHABLANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE. *Revista Académica Semestral*, vol. 3, n. 28. Universidad de Málaga. Recuperado desde: <http://www.eumed.net/rev/ced/28/yimg.htm>
- Martini, N. (2005). Definiendo las relaciones públicas. RRPP net. Recuperado desde: <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f). Que es RSC. Recuperado desde: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Pacto Global. (2016). Página web de Pacto Global Ecuador. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 desde <http://www.pactoglobal-ecuador.org/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional. La identificación de la cultura común/necesaria/deseada*. España: Crujía Ediciones .
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación. Artículo en Compendio. p. 1- 8.
- Sandoval, M. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Capítulo 2. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/indice.html
- Sánchez, M. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Recuperado de: http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf
- Seitel, F. (2002). ¿Qué son las relaciones públicas? Teoría y Práctica de las RR. PP. Madrid: Prentice Hall. p. 3 – 19.
- Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). (s.f). *Teoría de la Comunicación*. Obtenido de UNTREFvirtual : <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unidad1/archivos/pdf/unidad1.pdf>

- Villafañe, J. (2004). La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas. pp 15-38. España: Pirámide.
- Yasky, D. (2008). Relaciones con los medios, eje del trabajo del relacionista público. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Vol. 10 : Buenos Aires. Recuperado el 15 de diciembre desde http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=124&id_articulo=1384