

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

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

**Proyecto integrador**

**Natazha Macarena Endara Padilla**

**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, 18 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**Natazha Macarena Endara Padilla**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 18 de mayo de 2017

## 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: Natazha Macarena Endara Padilla

Código: 00116512

Cédula de Identidad: 171837010 7

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo quiero dedicar a mi familia, por ser el motor que me llena de fuerzas cada vez que siento que voy a caer. A mi mamá Mónica Padilla, por enseñarme a ser fuerte y a llevar la vida con positivismo y entusiasmo. A mi papá Marco Endara, por mantenerse junto a mi pese a cualquier circunstancia y darme la oportunidad de crecer profesionalmente.

Este, y cada uno de los logros de mi vida, no me bastarán para recompensarles el inmenso

amor con el que me han hecho crecer.

Lo que soy ahora, es gracias a ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mis padres, por ser los pilares fundamentales que han guiado mi vida. Por soltar mi mano aún cuando yo no creo estar lista, por protegerme cuando creo que debo lanzarme al vacío, por dejarme tomar mis propias decisiones y apoyarme aunque esté equivocada. Porque me enseñan a enfrentar mi vida con fortaleza y felicidad... Porque gracias a ustedes soy lo que soy.

A mis abuelitos: Luis, Piedad y Segundo, por llenarme de legados que ahora conforman mis valores y principios. Gracias por su infinito amor.

A mi familia en general, por enseñarme que el amor no necesita ser totalmente cuerdo para ser inmensamente profundo. Gracias por creer en mi.

Gracias a esas personas que lograron hacer mi vida universitaria una aventura llena de risas y recuerdos inolvidables, a mis queridas amigas: Mila, Nicole, Cris, Mishell y Melissa. Gracias por enseñarme el verdadero significado de la amistad y hacerme sentir el cariño de un hermano.

A Camilo, por acompañarme en cada paso del camino y demostrarme que aunque las cosas se pongan difíciles, si existe amor, todo se logra.

Gracias a Gustavo Cusot, Fernanda Paredes y Paolo Muñoz por formarme con bases sólidas para la vida profesional. Gracias por cada consejo, siempre los tendré presentes.

Gracias a Dani Romero, por ser la diseñadora mas paciente y creativa. Gracias, porque sin ti esto no hubiera sido posible.

Pero sobretodo, quiero agradecer a Dios por llenar mi vida de todas estas personas que son mi bendición más grande. Gracias por nunca dejarme sola y siempre hacerme sentir tu presencia.

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta a continuación, pretende dar una breve explicación de los conceptos que se encuentran inmersos en el mundo de la comunicación. Teniendo en cuenta esta conceptualización, se realizará un trabajo de campo con la empresa GESTOR, con el fin de implementar estrategias óptimas que permitan brindar soluciones a nivel de comunicación interna y externa.

Palabras clave: comunicación, auditoría de comunicación, comunicación interna, comunicación externa, estrategia, imagen, reputación, cultura corporativa, públicos internos, públicos externos, imagen, mensaje, stakeholders, relaciones públicas.

## **ABSTRACT**

The thesis presented below pretends to give a brief explanation of the concepts that are part of the communication world. Taking consideration of the main concept, a work of field will be carried out with the company GESTOR, in order to use ideal strategies that allow us to provide solutions for internal and external communication.

Keywords: communication, internal communication, external communication, strategy, image, reputation, corporate culture, internal public, external public, image, message, stakeholders, public relations

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
COMUNICACIÓN.....	14
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	19
LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN ORGANIZACIONAL.....	25
Identidad corporativa.....	25
Imagen corporativa.....	28
REPUTACIÓN.....	31
COMUNICACIÓN INTERNA.....	36
Auditoria.....	43
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	45
Los Públicos.....	45
Relaciones Públicas.....	50
Comunicación en crisis.....	53
Lobbying.....	57
<b>SOBRE GESTOR</b> .....	<b>61</b>
IDENTIDAD CORPORATIVA.....	61
HISTORIA.....	61
MISIÓN.....	62
VISIÓN.....	62
VALORES.....	62
FILOSOFÍA.....	63
NORMAS/ POLÍTICAS.....	63
COMPORTAMIENTOS.....	64
IDENTIDAD VISUAL.....	65
MAPA DE PÚBLICOS.....	68
Interno.....	68
Externo.....	69
MODO DE RELACIÓN.....	70
ORGANIGRAMA.....	73
ÁREAS O DEPARTAMENTOS.....	74
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	74
CAMPAÑAS INTERNAS.....	75
EVENTOS INTERNOS.....	75
<b>AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>77</b>
OBJETIVO GENERAL:.....	77
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	77
MÉTODOS DE ESTUDIO.....	78
Cualitativo.....	78
Cuantitativo.....	78
Análisis método cualitativo.....	79
Análisis método cuantitativo.....	93
<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>125</b>
CAMPAÑA GENERAL.....	125
PROBLEMAS A MEJORAR EN ACTUALIZACIÓN:.....	125
OBJETIVO GENERAL:.....	126



OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	126
CAMPAÑAS – PROBLEMAS COMUNICACIONALES .....	127
REPARACIÓN #1:.....	127
REPARACIÓN #2:.....	131
REPARACIÓN #3:.....	136
REPARACIÓN #4:.....	144
PRESUPUESTO TOTAL.....	148
<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>149</b>
MAPA DE PÚBLICOS EXTERNO .....	149
MATRIZ DE RELACIÓN .....	150
CAMPAÑA GENERAL.....	151
PROBLEMAS COMUNICACIONALES .....	152
OBJETIVO GENERAL: .....	152
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	152
CAMPAÑAS – PROBLEMAS COMUNICACIONALES .....	154
CAMPAÑA # 1: MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	154
CAMPAÑA # 2: COMUNIDAD .....	158
CAMPAÑA # 3: CLIENTES DEL MERCADO FIDUCIARIO Y DE FONDOS DE INVERSIÓN. ....	163
CAMPAÑA # 4: FUTUROS CLIENTES DEL MERCADO FIDUCIARIO Y DE FONDOS DE INVERSIÓN .....	167
CAMPAÑA # 5: FUTUROS CLIENTES DEL MERCADO FINANCIERO EN GENERAL. ....	171
PRESUPUESTO TOTAL.....	174
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>175</b>
MARCO TEÓRICO .....	175
AUDITORÍA .....	176
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>
ANEXO 1:.....	180
ANEXO 2:.....	181
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Imagen 1. Flujo de comunicación.....	16
Imagen 2. Templo de la reputación .....	33
Imagen 3. Públicos clave .....	46
Imagen 4. Logo GESTOR .....	66
Imagen 5. Colores corporativos.....	66
Imagen 6. FRED .....	67
Imagen 7. Mapa de públicos interno .....	68
Imagen 8. Mapa de públicos externo.....	69
Imagen 9. Organigrama GESTOR.....	73
Imagen 10. Pregunta 1 gráfico general.....	94
Imagen 11. Pregunta 1 gráfico departamental .....	94
Imagen 12. Pregunta 2 gráfico general.....	95
Imagen 13. Pregunta 2 gráfico departamental.....	95
Imagen 14. Pregunta 3 gráfico general.....	96
Imagen 15. Pregunta 3 gráfico departamental.....	96
Imagen 16. Pregunta 3 gráfico departamental.....	96
Imagen 17. Pregunta 4 gráfico general.....	97
Imagen 18. Pregunta 4 gráfico departamental.....	98
Imagen 19. Pregunta 5 gráfico general.....	99
Imagen 20. Pregunta 5 gráfico departamental.....	99
Imagen 20. Pregunta 6 gráfico general.....	100
Imagen 21. Pregunta 6 gráfico departamental.....	100
Imagen 22. Pregunta 7 gráfico general.....	101
Imagen 23. Pregunta 7 gráfico departamental.....	101
Imagen 23. Pregunta 7 gráfico general.....	102
Imagen 24. Pregunta 7 gráfico departamental.....	102
Imagen 25. Pregunta 7 gráfico general.....	103
Imagen 26. Pregunta 7 gráfico departamental.....	104
Imagen 27. Pregunta 7 gráfico general.....	104
Imagen 28. Pregunta 7 gráfico departamental.....	105
Imagen 29. Pregunta 8 gráfico general.....	106
Imagen 30. Pregunta 8 gráfico departamental.....	106
Imagen 31. Pregunta 11 gráfico general.....	107
Imagen 32. Pregunta 11 gráfico general.....	107
Imagen 33. Pregunta 11 gráfico general.....	108
Imagen 34. Pregunta 11 gráfico general.....	108
Imagen 35. Pregunta 11 gráfico general.....	108
Imagen 36. Pregunta 11 gráfico general.....	109
Imagen 37. Pregunta 12 gráfico general.....	110
Imagen 38. Pregunta 12 gráfico departamental.....	110
Imagen 39. Pregunta 12 gráfico general.....	111
Imagen 40. Pregunta 12 gráfico departamental.....	111
Imagen 41. Pregunta 13 gráfico general.....	112
Imagen 42. Pregunta 13 gráfico departamental.....	112
Imagen 43. Pregunta 14 gráfico general.....	113
Imagen 44. Pregunta 14 gráfico departamental.....	113
Imagen 45. Pregunta 15 gráfico general.....	114

Imagen 46. Pregunta 15 gráfico departamental .....	114
Imagen 47. Pregunta 17 gráfico general .....	115
Imagen 48. Pregunta 17 gráfico departamental .....	115
Imagen 49. Pregunta 18 gráfico general .....	116
Imagen 50. Pregunta 18 gráfico departamental .....	117
Imagen 51. Pregunta 19 gráfico general .....	117
Imagen 52. Pregunta 19 gráfico departamental .....	118
Imagen 53. Pregunta 19 gráfico departamental .....	118
Imagen 54. Pregunta 20 gráfico general .....	119
Imagen 55. Pregunta 20 gráfico general .....	119
Imagen 56. Pregunta 20 gráfico general .....	120
Imagen 57. Pregunta 20 gráfico general .....	120
Imagen 58. Pregunta 20 gráfico general .....	121
Imagen 59. Pregunta 21 gráfico general .....	122
Imagen 60. Pregunta 21 gráfico general .....	122
Imagen 61. Pregunta 21 gráfico general .....	123
Imagen 62. Pregunta 21 gráfico general .....	123
Imagen 63. Pregunta 21 gráfico general .....	123
Imagen 64. Mapa externo GESTOR.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modo de relación públicos _____	70
Tabla 2. Áreas o departamentos GESTOR _____	74
Tabla 3. Muestra de estudio _____	93
Tabla 4. Presupuesto campaña interna 1 _____	131
Tabla 5. Presupuesto campaña interna 2 _____	135
Tabla 6. Presupuesto campaña interna 3 _____	143
Tabla 7. Presupuesto campaña interna 4 _____	148
Tabla 8. Presupuesto total campañas internas _____	148
Tabla 9. Presupuesto campaña externa 1 _____	158
Tabla 10. Presupuesto campaña externa 2 _____	162
Tabla 11. Presupuesto campaña externa 3 _____	167
Tabla 12. Presupuesto campaña externa 4 _____	170
Tabla 13. Presupuesto campaña externa 5 _____	174
Tabla 14. Presupuesto total campañas externas _____	174

## INTRODUCCIÓN

La comunicación constituye un factor fundamental en el mundo actual, ya que gracias a ella los seres humanos han podido desarrollarse y generar un gran crecimiento en su entorno. Uno de los ámbitos en los que más se puede ver la influencia de la comunicación es el mundo empresarial, pues a partir del buen manejo de esta herramienta, muchas de ellas han logrado despuntar en el mercado y ser las preferidas para los consumidores. Es importante establecer, que su influencia empieza a manejarse a nivel interno, cuando a través de estrategias comunicacionales se logra consolidar una cultura corporativa fuerte que permite que sus colaboradores la decodifiquen fácilmente y la transmitan al mundo exterior. No obstante, el manejo de la comunicación externa para las corporaciones, también constituye un elemento importante, ya que esto les dará mayor posicionamiento dentro del mercado y les permitirá mantenerse activas con la captación de nuevos clientes. Sin embargo, la comunicación dentro de una organización no siempre está bien manejada, es por esto que es importante realizar auditorias de comunicación interna que permitan establecer estrategias que ayuden a solventar la misma y análisis externos.

# MARCO TEÓRICO

## COMUNICACIÓN

Desde los inicios del hombre, han ido surgiendo pequeños cambios que lo han permitido avanzar y desarrollarse hasta donde se encuentra actualmente. Estas modificaciones que se han dado a lo largo de los años, definen al término evolución, el cual generalmente se lo relaciona con: tecnología ciencia, economía, etc. Sin embargo, existe un concepto que ha permitido dar vida a cada uno de los procesos que han sido parte del desarrollo de la humanidad, la comunicación.

La historia de la comunicación se remonta a la prehistoria, cuando los seres humanos sin consciencia alguna de lo que hacían, desarrollaron su primer código de comunicación. Los sonidos, gruñidos y señas los ayudaban a comunicarse con otros seres de la misma especie. Desde este momento en adelante, los humanos fueron perfeccionando la forma de transmitir sus mensajes y de esta manera hacer que el proceso de comunicación sea más fluido y eficiente. La transición que el proceso de comunicación ha ido experimentando, se ha dado por la confabulación de distintas técnicas de comunicación que se han ido desarrollando en los diferentes países del mundo y en distintas épocas.

Existen múltiples motivaciones por las que el ser humano ha realizado cambios al sistema de comunicación, estos, sin duda, han permitido que el proceso comunicativo sea más eficiente y que así, la sociedad pueda desarrollar otros aspectos importantes para su evolución (política, social, económica, etc). Una de las motivaciones que impulsó estos cambios, constituye la importancia de generar una técnica de

comunicación simple, la cual permita que la transmisión de mensajes sea fácil de codificar.

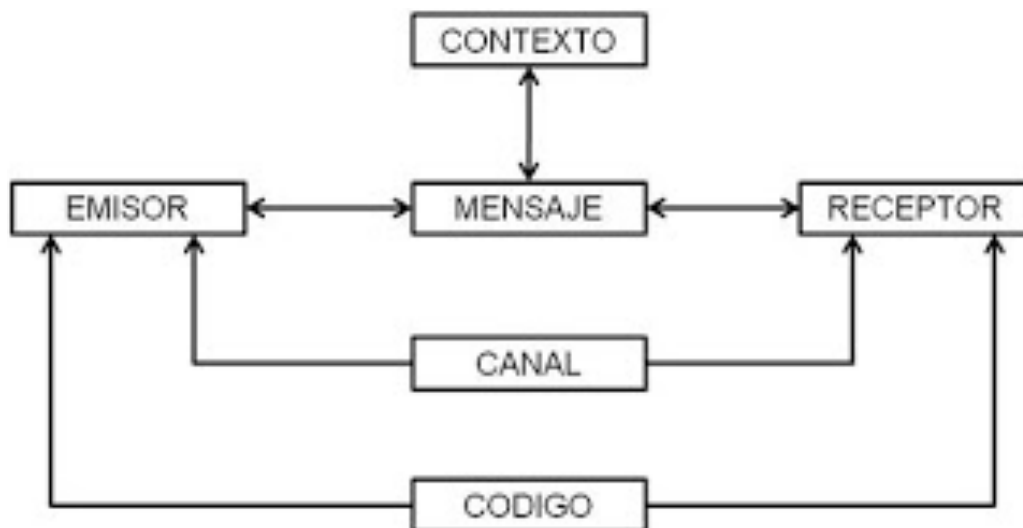
Por otra parte, se encuentra el hecho de crear un sistema global, el cual elimine los límites entre los distintos países y continentes y permita que los seres humanos puedan crear relaciones a través de las fronteras y con esto crear conexiones que permitan eliminar problemas, plantear soluciones y generar un crecimiento general.

La última motivación y, una de las más importantes, es que el ser humano es un ser social, el cual no puede vivir en solitario, necesita compartir sus pensamientos y emociones con otros seres humanos. Dentro de este punto, la comunicación es una herramienta que permite “promover y desarrollar relaciones interpersonales entre los miembros de ella, para poder tener un intercambio de vidas.” (Pescueza, 2008). Este hecho no solo permite que el ser humano tenga un crecimiento personal, sino que ayuda a que su entorno pueda desarrollarse igualmente, pues podrá plasmar sus ideas y sueños con la ayuda y aporte de las personas que lo rodean. En este sentido, es evidente darse cuenta que la comunicación no solo constituye una herramienta para intercambiar ideas y pensamientos, sino que es y ha sido un elemento clave para el crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Con el fin de tener claro todos los elementos que constituyen y conforman el término comunicación, es importante establecer su definición. En este caso, “se entiende por comunicación a la relación existente entre un emisor y un receptor, que se transmiten señales a través de un código común.” (De Conceptos, 2015). Dentro de este concepto, aparecen términos que son importantes tener en cuenta para que el proceso comunicativo sea bueno y exista buen entendimiento por las dos partes. En bastas

ocasiones, se ha escuchado hablar del modelo clásico de comunicación: emisor, mensaje y receptor. Sin embargo, son pocas las personas que realmente lo analizan y conocen el rol de cada uno de estos factores y su relevancia dentro de la transmisión de mensajes.

La imagen que se ve a continuación, describe el modelo de comunicación establecido por Roman Jackson en 1960. Dentro de este, se puede ver de qué manera los 6 elementos que conforman el sistema de comunicación se relacionan y cuál es el proceso que experimenta un mensaje al ser transmitido.



*Imagen 1. Flujo de comunicación*  
(Extraído de Linda, 2012)

El modelo inicia con el deseo de un individuo al querer comunicar alguna idea o pensamiento a otra persona o personas. Es en este momento, cuando el individuo que desea comunicarse pasa a tomar el papel del emisor y los que reciben el mensaje de receptor. El emisor será el que al inicio controle la situación, esto se debe a que él es el que desea transmitir el mensaje, por ende, buscará en lo posible la mejor estrategia para que el receptor logre captar lo que desea comunicar. Es decir, el emisor es el “ser



humano que ejecuta un acto lingüístico. Posee la intencionalidad y la capacidad de organizar información en un mensaje a partir de las reglas de la lengua.” (Linda, 2012). Por otra parte, el receptor, la persona que está del otro lado del proceso comunicativo, es la que recibe el mensaje. El problema dentro de la fase de comunicación y, lo que en ocasiones genera más interferencia al momento de transmitir los mensajes es que, tanto el emisor como el receptor deben tener en cuenta el hecho de mantener un código “parcialmente común para que el mensaje pueda ser comprendido y la comunicación tenga éxito.” (Linda, 2012)

El impulso que genera la necesidad de comunicarse y que conforma un aspecto del proceso comunicativo planteado por Jackson, es el mensaje. A este se lo puede definir como “una combinación de signos organizados en un enunciado según las reglas del código de la lengua, con el propósito de ser emitido a un destinatario, a través de un canal.” (Linda, 2012). La importancia para que el mensaje sea bien captado, no solo radica en que este esté bien formulado, sino que una correcta codificación también dependerá del tipo de canal y código que se utilice, estos deben ser apropiados y deben ir de la mano con el mensaje para que este sea entendido. Otro factor que difiere en la buena captación de un mensaje, es el entorno que rodea al emisor y al receptor al momento de comunicarse. Solo teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, se podrá tener una comunicación eficaz, que permita generar entre las dos partes una relación social.

Como se ha mencionado anteriormente, la importancia de elegir el código más apropiado para el proceso comunicativo es esencial para una buena comunicación. Dentro de este aspecto, se entiende como código a la lengua que se elige para

comunicar el mensaje, es decir, “la forma técnica o física de convertir el mensaje en una señal capaz de ser transmitida a través del canal.” (Fiske, 1985). Según John Fiske, en su texto *La Teoría de la Comunicación*, existen tres categorías en las que se puede dividir los distintos tipos de código o medios, entre estas se encuentran: los medios presenciales (gestos, voz, cara, cuerpo, palabras, etc), estos “exigen la presencia del comunicador, puesto que él es el medio; están restringidos al aquí y ahora y producen actos de comunicación.” (Fiske, 1985). También se encuentran los medios representativos, donde está todo lo que se refiere a libros, escritura, fotografías, pinturas, etc. “Son representativos, creativos, construyen un texto que puede registrar los medios de la categoría 1 y que puede existir independientemente del comunicador. Producen obras de comunicación.” (Fiske, 1985). Finalmente, se encuentran los medios mecánicos, dentro de este grupo podemos encontrar a los medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, teléfono); “estos utilizan canales creados por la ingeniería, están sujetos a mayores exigencias tecnológicas y se ven más afectados por interferencias.” (Fiske, 1985).

También está el canal, el cual “es simplemente el recurso físico por medio del cual se transmite la señal. Los canales principales son las ondas de luz, las ondas sonoras, las ondas radiales, los cables telefónicos, el sistema nervioso, etc.” (Fiske, 1985). Es importante establecer que el canal que se elige para el proceso de comunicación dependerá de tipo de mensaje que se quiera transmitir. Con el objetivo de no generar distorsión del mismo, es importante que este tenga coherencia con el código que se utilizará para comunicar el mensaje. Finalmente, uno de los aspectos que influye grandemente en la transmisión de mensajes es el entorno en el que se encuentra el emisor y el receptor al momento de comunicarse. El contexto, involucra las “realidades

físicas y culturales a las que se puede referir un mensaje.” (Linda, 2012). Resulta indispensable que el emisor tenga en cuenta el contexto en el que se encuentra para enviar su mensaje, ya que el entorno puede funcionar como un aspecto que puede aportar positivamente en el mensaje o que por el contrario, sirva como una barrera de comunicación.

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es una herramienta que ha aportado en la vida del hombre para su crecimiento y evolución. Es un elemento que está presente en cada instante de la vida del hombre y, a través de la misma, permite crear relaciones interpersonales que puedan llevar al ser humano a desarrollar sus ideas y a plasmarlas. Al ser la comunicación un factor que ha aportado con el desarrollo y avance de la sociedad, se la ha empezado a aplicar en distintos campos de la vida cotidiana, tales como: política, psicología, sociología, pedagogía, etc.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Sin duda, la comunicación ha ganado mucho protagonismo en el mundo organizacional. Gracias a ella, se ha logrado enfocar distintas actividades que han permitido una mejora en el funcionamiento de la misma y a su vez crear unanimidad en sus colaboradores, para que así pueda existir coherencia general. Como se ha dicho anteriormente, la comunicación desempeña un sin número de roles en las empresas, no obstante, existen tres que recopilan cada uno de ellos:

1. “Como un proceso social: es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.”

2. Como una disciplina: “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Berlo, 2000).

3. Como un conjunto de técnicas y actividades: “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Berlo, 2000)

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede decir que la comunicación constituye una herramienta que no solo permite que la organización pueda relacionarse con sus públicos externos, sino que a través del planteamiento de estrategias, metas y procesos hace que la misma, tenga un crecimiento interno y que así sus colaboradores puedan trabajar en armonía y con coherencia. Por tanto, la comunicación organizacional no solo permite que la empresa sea reconocida externamente, sino que también aporta al crecimiento interno de la organización, al hecho de instaurar la identidad de la firma y mantener un buen ambiente de trabajo.

Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos), sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de “poner en contacto” a la organización y sus públicos). (Capriotti, 2009)

Es muy importante tener claro los distintos enfoques que puede adoptar la comunicación en una organización. En muchas ocasiones, se ha llegado a pensar que esta únicamente puede adoptar la función publicitaria, si bien es cierto, la comunicación es una herramienta muy efectiva en ese campo, pero no es el único rol que puede cumplir en una empresa. “Las tres formas Principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de márketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección".” (Van Riel, s.f.)

La comunicación de marketing se enfoca principalmente en el hecho de persuadir a los públicos externos, para que adquieran el producto o servicio que la empresa está promocionando. Desde el pasado, este ha sido el enfoque de comunicación que se ha dado en la mayor parte de empresas, esto radica en su objetivo principal, generar ventas y ganancias para la misma. Por tanto, la comunicación de marketing se centra en “cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el márketing directo, el patrocinio y las ventas personales.” (Van Riel, s.f.).

Por otra parte, la comunicación de dirección también es muy importante dentro de las organizaciones, pues los colaboradores no solo deben sentir que están siendo escuchados por sus líderes, sino que ellos también deben plantear diálogo, con el fin de incentivar a los colaboradores a llegar a las metas planteadas. Dentro de este aspecto, “la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.” (Van Riel, s.f.).

Finalmente, y una de las más importantes, la comunicación organizativa, esta “cubre las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna.” (Van Riel, s.f.). Esta parte de la comunicación se centra en establecer los lineamientos que los colaboradores deben cumplir, con el objetivo de que cada acción dentro de la empresa, se lleve con el orden y la coherencia del caso. Además, establece los rasgos que constituirán la identidad de la empresa y crearán estrategias para que la comunicación dentro de la entidad sea global e integral.

Al ser la comunicación organizacional un factor que unifica y que permite guiar a la organización, es importante establecer algunas características que la misma debe tener, para que de esta manera su aplicación sea eficiente y correcta. Las competencias que debe regir la comunicación organizacional se centra en tres aspectos: liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Cada uno de estos conceptos son importantes

ya que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y matrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores. (Pacheco, 2005)

La primera competencia clave que debe caracterizar a la comunicación organizacional se enfoca en el liderazgo, este elemento es puntual para poder llegar a cada uno de los colaboradores que conforma la empresa, crear un ambiente de trabajo agradable, que los incentive a cumplir sus metas. Para esto,

las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional son: la confianza (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); la integridad, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, la credibilidad. (Pacheco, 2005)

La importancia de que un líder permita que sus colaboradores confíen en el y palpén su transparencia en las acciones que realiza, servirá como un incentivo que active la comunicación bidireccional en la organización. Esto hará que la misma fluya de manera ascendente y descendente, permitiendo así, que cada uno de los colaboradores tenga protagonismo en el área de trabajo correspondiente y “conformando una organización vital e inteligente.” (Pacheco, 2005)

El trabajo en equipo también es un factor que está presente y que se logra a través de una buena comunicación organizacional. Este se refiere, a la capacidad de incentivar a los empleados a crear un equipo, el cual se define como “un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados.” (Pacheco, 2005). El hecho de trabajar creando equipos

permite que las organizaciones sean altamente eficientes, que cumplan sus metas y que las relaciones entre sus colaboradores sean armónicas.

Así mismo, dentro de la comunicación organizacional, el manejo de conflictos es un asunto interesante, ya que este “es un fenómeno propio de los seres vivos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones.” (Pacheco, 2005). Es importante establecer, que los conflictos en una organización, generalmente se generan por la falta de comunicación o por el fallo de sus canales de comunicación. Por esto, cuando se presenta un conflicto es muy importante que el líder pueda trabajar con su equipo para generar una solución. De esta manera se logra incluir a cada uno de los empleados y se estimula “la creatividad de los miembros del grupo pues sirve como un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.” (Pacheco, 2005).

En síntesis, la comunicación organizacional es una herramienta que permite establecer la identidad de la organización y hacer que cada uno de sus colaboradores se manejen acorde a lo establecido por la filosofía de la empresa. Sin duda, es un factor que permite incentivar al buen liderazgo, que tenga como principio fundamental una comunicación bidireccional. Así mismo, busca manejar el trabajo en equipo y un buen manejo de conflictos, para generar un ambiente de trabajo eficiente y armónico. La comunicación organizacional será el punto de partida para la creación de la identidad e imagen de las organizaciones.



## **LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN ORGANIZACIONAL**

### **Identidad corporativa**

Como se ha mencionado anteriormente, el ámbito organizacional es un mundo en el que las empresas y marcas están peleando por mantener un lugar en la mente del consumidor. Pese a que la competencia es tan grande, el hecho de al menos estar presente como una opción se vuelve un trabajo arduo. No obstante, existe un factor que permite a las empresas constituirse frente a los consumidores, la identidad corporativa.

Dentro de la compañía, la identidad responderá al qué es, qué hace y dónde se encuentra la organización. El conformarla no es tarea fácil, ya que esta constituye el “historial de la organización, sus creencias y filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.” (Costa, 2012). Como es evidente, la identidad de la empresa se encontrará en cada acción, mensaje y papel que sea transmitido por la misma, por esto, es muy importante que cada uno de los colaboradores y el departamento de comunicación estén al tanto de cada movimiento, para que así no existan errores que pueden alterar la esencia de la misma. Dentro de este punto, es importante establecer que con cada acción que la empresa realice, sea esta consiente o inconsciente, se estará dando un preámbulo de su personalidad.

La Identidad es transmitida a través de una enorme diversidad de vehículos comunicacionales (mensajes publicitarios, identificación visual, papelería, isologos, slogans, folletería, vinculaciones institucionales, capacitación, etc) que intentará estimular la

percepción primaria de cada individuo integrante de los distintos grupos de públicos, para que de éstos den forma a la mejor imagen pública que la institución pretende. (Costa, 2003)

A pesar de tener estos conceptos claros, en el mundo real, las organizaciones cometen muchos errores al momento de construir su identidad, ya que solo se enfocan en los aspectos visuales de la empresa: logo, símbolo, colores, etc. No obstante, una buena identidad corporativa está constituida por 5 pilares: identidad verbal, identidad visual, identidad cultural, identidad objetual e identidad ambiental.

La identidad verbal, se refiere al nombre que identificará a la empresa desde sus inicios hasta cuando quiera mantenerse en el mercado. Sin duda, el nombre es uno de los elementos más importantes al momento de crear este rasgo de una empresa, ya que este tiene el desafío de en una o dos palabras englobar el propósito de la entidad. Dentro de este aspecto, es importante destacar el hecho de elegir un nombre simple, ya que esto permitirá que el consumidor lo recuerde más.

Por otro lado, se encuentra la identidad visual, que va de la mano con la anteriormente mencionada, ésta por su parte, está conformada por el logo, símbolo y la gama cromática que identificarán a la empresa. Se puede decir, que la identidad visual es un poco más flexible al cambio, generalmente las empresas realizan modificaciones en este aspecto, para estar a la vanguardia del mercado. Si embargo, para realizar alguna modificación se recomienda realizar “una auditoría de imagen, para evitar tratamientos superficiales puramente cosméticos, y asegurar por contra, un trabajo fundamentado y una solución eficaz y duradera.” (Costa, 2005)

La identidad que genera la experiencia, es la identidad cultural. En este pilar se habla específicamente de todo lo que “toca directamente a la gente, a cada persona en particular por la vía de sus experiencias, sensaciones y emociones, y por tanto, de su conducta y decisiones futuras” (Costa, 2005). En este punto, los que vienen a tomar el protagonismo y a hacer posible esta experiencia de marca son los colaboradores, pues estos serán los soldados que están vestidos de la filosofía de la empresa y que guiarán al consumidor en este viaje experiencial.

En un aspecto más externo está la identidad objetual, la cual se refiere a la presentación que se da al producto o servicio que genera la empresa. En este aspecto, entran los conceptos antes mencionados: en el caso de vender un producto, el mismo debe componer todos los elementos de la identidad visual (nombre, color, logotipo, símbolo, etc), en el caso de tratarse de un servicio, la persona que lo presta debe comportarse acorde a la filosofía de la empresa y transmitir la misma al cliente.

Finalmente, se encuentra la identidad ambiental, esta se enfoca en generar un ambiente que contenga todos los elementos que puedan hacer sentir al consumidor la filosofía de la marca (tacto, vista, olfato, gusto y oído).

Dentro de este punto se desarrolla la idea de la arquitectura corporativa, la cual debe mantenerse apegada a las ideas globales de la marca como: colores, forma, estilo (moderno/tradicional), tamaño, etc. Además, si se toma como referencia una empresa que tiene varias patentes/sucursales a nivel nacional e internacional, resulta

muy importante mantener una estructura determinada con el fin de identificar a la marca y crear esta identidad ambiental de manera armoniosa y coherente. (Endara, 2015)

Resulta interesante analizar la importancia de crear una identidad corporativa con buenos cimientos, pues esto no solo se reflejará en que el consumidor tenga en cuenta a mi marca, sino que conforma una guía para las personas que crean la empresa de: cómo comportarse, qué es lo que hace la empresa y cómo venderla. Sin duda, la identidad corporativa es una herramienta de comunicación muy fuerte en la actualidad, ya que no solo define la personalidad de la organización sino que da paso a la creación de su imagen y reputación.

### **Imagen corporativa**

El hecho de establecer una identidad corporativa sólida y de mantenerla puertas adentro, no será un factor que aporte positivamente a la comunicación de la empresa. Esto se debe principalmente a que los consumidores están atentos a cada acción de la organización, por tanto generan una percepción de la misma y así van creando su imagen corporativa. Dentro de este factor, las organizaciones deben entender que no por el hecho de crear su identidad corporativa, esto quiere decir que su imagen será positiva, pues es importante que sepan reflejarla para que así sus consumidores puedan palparla. En base a lo anteriormente establecido, se puede definir a la imagen corporativa como:

la percepción que se tiene de la institución como un todo global, como un “cuerpo” (de allí que empleemos el adjetivo corporativo).

Es la representación colectiva de un discurso imaginario (Chaves).

Se define como el resultado de la interacción de los cuatro vectores:

Identidad, Acción, Cultura y Comunicación. (Costa, 2003)

En este contexto, resulta importante no solo el hecho de poder manejar una buena identidad, sino de que cada uno de los elementos que la conforman, sean reflejados, para que así cada uno de los stakeholders puedan crear una imagen corporativa fuerte, que influya en sus decisiones de compra. Es relevante tener en cuenta que

una compañía no solo es lo que vende o lo que ofrece; también -y en gran medida- es lo que de ella se percibe. Una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia". Sebastián Haro. 2004. (Juárez, 2015)

Por otra parte, la importancia de manejar una imagen positiva en los públicos constituye a 3 beneficios importantes para la empresa:

- a) Ocupar un espacio en la mente de los públicos: en este punto lo que quiere toda entidad no es solo comunicar y permanecer como una opción entre muchas que existen. Lo que cada empresa desea, es ser la “marca favorita”, el *top of mind* de los consumidores. Por esto, en la actualidad no “basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos.” (Capriotti, 1999)

- b) Facilitar la diferenciación entre las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos: en este punto, ya no solo se desea existir, sino que las organizaciones deben generar una ventaja competitiva que ofrecer a sus compradores; esta ventaja competitiva es la que le llevará a elegir a una compañía por sobre la competencia. “La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones.” (Capriotti, 1999)
- c) Disminuir la influencia de los factores situacionales: al tener que elegir un producto sobre otro, aparecen algunos factores y dudas que pueden hacer que se elija el de la competencia. El hecho de tener una imagen corporativa sólida, hará que el consumidor no dude en elegir mi producto y así se podrá garantizar una venta y un cliente a la organización.

Los beneficios mencionados, demuestran la importancia que tiene para una organización, el hecho de generar una buena imagen en sus públicos externos. Esto pasa de ser únicamente la marca de elección al momento de una compra, va a la idea de ser el *love mark* de los consumidores, lo que no solo le generará crecimiento en la empresa, sino que el consumidor podrá sentirse satisfecho con su elección. En síntesis, “una imagen corporativa definida le otorgará coherencia a todas nuestras comunicaciones, una cualidad MUY valorada en el mundo comercial.” (Juárez, 2015)

Haciendo una recapitulación de lo establecido como identidad corporativa e imagen organizacional, es evidente notar que la una depende de la otra. La identidad corporativa surge de la parte interna de la organización, por el afán de definir la personalidad de la empresa y cada uno de los rasgos que la caracterizan, a través de esta, se podrá crear una experiencia en el consumidor al momento de preferir una determinada firma/marca. Por otra parte, la imagen será la percepción que el consumidor genere después de todos los mensajes que recibe de la entidad, es un elemento que se genera de su parte, pero si una organización logra manejar su comunicación de manera estratégica la podrá controlar.

Dicho de otro modo, las maneras en que la empresa se representa y proyecta a sí misma (identidad) y en que los diferentes públicos (internos o externos) perciben dichas representaciones (imagen) están irremediamente arraigadas y justificadas por la cultura que rodea a la organización y a los públicos que con ella interactúan (Hatch y Schultz, 1997). (Pérez, 2010)

## **REPUTACIÓN**

La complejidad que implica manejarse dentro del mundo organizacional confluje muchos aspectos: el hecho de crear una identidad corporativa sólida, hacer que en base a esta, los públicos puedan generar una imagen positiva de la empresa, etc. No siendo esto suficiente, surge otro concepto que en la actualidad ha ganado mucho protagonismo, un elemento que demanda mucho más que solo crear una buena campaña de comunicación, un factor que las entidades van creando a través de sus actos y los mensajes que envía tanto interna como externamente.

La reputación “es un concepto más amplio que el de «identidad corporativa» e «imagen corporativa», puesto que es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado en el tiempo con la empresa.” (Carrasco, 2004). El hecho de involucrar tantos puntos dentro de un mismo concepto, la hace tan compleja y difícil de controlar. Como se ha establecido, la reputación surge netamente de lo que los públicos perciben, en este caso, cada acción y mensaje producido por la organización contará y se irá sumando para formularla. En base a lo establecido, se puede definir a la reputación como “el reconocimiento que de una compañía hacen sus grupos de interés, a partir del grado de cumplimiento de ésta para con sus clientes, empleados, accionistas y comunidad en general.” (Maram, 2013)

En este punto, muchas firmas buscan la receta que les permita ganar una buena reputación, no obstante, se debe tener claro que al tener un valor intangible, el hecho de manejar una estructura para ganarla no existe. Por esto, las empresas deben centrarse en cada aspecto que se relacione con la organización: colaboradores, directivos, proveedores, publicidad, redes sociales, etc; ya que cada uno de ellos conformarán un ingrediente que aporte o reste a la misma. La “reputación es una acción colectiva, que depende casi fundamentalmente de los individuos que conforman una organización, así también como de la relación que existe entre servicios ofrecidos y servicios prestados (Calidad)” (Facchin, 2013).

Dentro del texto escrito por José Carrasco, se presenta una imagen definida como “El templo de la reputación”, en esta se especifica los 6 pilares que construyen la reputación de una empresa.



Imagen 2. Templo de la reputación

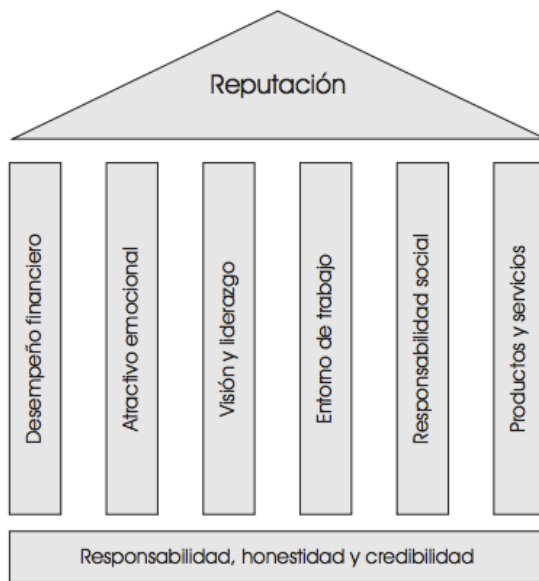


GRÁFICO 2  
EL TEMPLO DE  
LA REPUTACIÓN

FUENTE:  
Adaptado de Van Tulder.

Cada uno de los pilares presentados anteriormente aportan a la creación de la reputación de una firma, el hecho de que esta sea buena o mala, depende de si cada uno está bien enfocado. La primera columna está conformada por el desempeño financiero, el cual se refiere al hecho de que la empresa debe ser rentable, mantener precios que generen competitividad en el mercado (sin ser estos extremadamente altos), generar buenos ingresos, reducir riesgos de inversión y tener aspiraciones de crecimiento. Por otra parte, la buena reputación también dependerá del atractivo emocional de la empresa, este se debe centrar en el respeto, la admiración y la confianza. El tercer pilar se refiere a la importancia de mantener visión y liderazgo, en este punto una organización que no refleje una dirección sólida, justa y con afán de crecimiento, no inspirará a los consumidores.

Dentro de este templo de la reputación, también se debe incluir a los colaboradores de la empresa, ya que ellos conforman la organización, por tanto, serán

parte de la creación de su reputación, por esto se presenta el pilar del entorno del trabajo. Este pilar incluye el hecho de mantener un buen clima organizacional, una cultura corporativa bien cimentada y un entorno amigable. Así mismo una buena reputación, también se conforma por la responsabilidad social, muchos consumidores se ven conmovidos por esta columna al ver las buenas obras que realizan las organizaciones en distintos aspectos: ambiental, social, político, etc. El último de estos 6 pilares es el de productos y servicios, este hace referencia a la buena calidad que estos deben tener, ya que serán la carta de presentación de la empresa, por esto, deben ser atractivos y denotar calidad e innovación. Finalmente, es importante mencionar que los cimientos en los que estas 6 columnas deben apoyarse se centran en 3 valores que toda entidad debe mantener en su accionar con el fin de ganar una buena reputación, estos son: la responsabilidad, la honestidad y la credibilidad.

El hecho de tomar en cuenta estos 6 pilares y sus cimientos, no solo se verá reflejado en la creación de una identidad e imagen positiva, sino que se estará trabajando por construir una reputación impecable, lo que generará confianza en los consumidores y los incentivará a elegir a esa empresa. Por otra parte, existe un sinnúmero de beneficios que una empresa puede gozar si mantiene una buena reputación, estos no solo se centran en un incremento de ganancias, sino que se reflejan tanto a nivel interno como externo.

Dentro de los beneficios que ofrece el hecho de que las organizaciones mantengan una buena reputación se encuentra: la retención de clientes, esto se debe principalmente a que si ellos se sienten conformes con la atención que se brinda, la calidad de producto o servicio prestado, se generará fidelidad con la marca y esto hará

que desee quedarse con la misma. El hecho de retener clientes, sin duda se reflejará en el incremento de ingresos para la organización, en una mejora de la rentabilidad del negocio, en el aumento del valor de las acciones y permitirá que el cierre de negocios con empresas importantes sea más fácil.

Por otra parte, la importancia de mantener una buena reputación influirá en la toma de decisiones de compra de los consumidores, pues se sentirán a gusto comprando a una marca que se maneja con coherencia y por la derecha. Así mismo, el hecho de tener una reputación positiva generará un tipo de comunicación informal que hoy en día es muy bien vista, el boca a boca, ya que si una persona ha tenido una buena experiencia con algún producto o servicio, sin duda se irá a compartirla con sus familiares, amigos cercanos y esto hará que la empresa sea más reconocida.

Dentro de otro aspecto, fuera del mundo del consumidor, el hecho de una buena reputación incidirá en que más personas externas quieran formar parte de la empresa y que las personas que ya son parte de la misma generen un sentimiento de fidelidad con su marca. Esto es positivo para las entidades, ya que se destacarán por tener un buen nivel de colaboradores y una menor rotación de los mismos, lo que sin duda se verá reflejado en las finanzas de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el hecho de manejar una identidad bien cimentada, una imagen positiva y una buena reputación, será una carta de presentación formidable para las empresas y marcas, ya que les abrirá puertas dentro del mercado y permitirá que las mismas se desarrollen más rápido. Es importante hacer hincapié en el hecho de que estos tres conceptos se podrán enfocar de manera positiva a través de una

buena comunicación organizacional, pues a través de esta se podrán entablar los pilares, metas y estrategias que la conformarán. Además, no se debe perder de vista que el trabajo siempre debe empezar internamente para que los resultados se perciban externamente.

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

Continuando con el análisis de la comunicación dentro del mundo organizacional, resulta importante especificar de qué manera se la gestiona. Dentro de este aspecto, como en los distintos campos, lo primero que se debe hacer es empezar a gestionar desde adentro, para así lograr tener una sinergia total y posteriormente reflejarlo externamente. Con el fin de lograr este cometido, es imprescindible tener un buen manejo y conocimiento de lo que es la comunicación interna en las empresas.

Esta herramienta de comunicación, se centra en trabajar puertas adentro, con el objetivo de llegar a cada uno de los colaboradores y hacerles conocer los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa, con el propósito de hacerlos soldados que representen a su marca. De esta manera se logrará, posteriormente, conformar la comunicación externa. Tomando en cuenta lo establecido, se puede definir a la comunicación interna como:

Una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la

empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. (Santana, 2013)

Para poder gestionar de manera correcta la comunicación interna de la organización, se debe entender que esta no se puede tratar si no se toma en cuenta a los colaboradores de la empresa. Cada uno de ellos, conforma una parte esencial, ya que son los que se encuentran en el día a día de la entidad y por medio de las acciones que realizan, reflejan las estrategias de comunicación que la firma está implementando. Por otra parte, hacer sentir a los colaboradores como parte importante de la organización, generará un buen clima laboral y trabajadores eficientes.

En síntesis, la importancia de trabajar correctamente con los empleados de la empresa será de suma importancia para la comunicación interna, ya que ellos “constituyen el primer público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa.” (Saló, s.f). Por esto, si se les brinda un buen trato, si se les guía entorno a la filosofía de la empresa y se les empapa de los valores de la misma, se logrará mantener un buen clima laboral, eficiencia y sobretodo hacer que los clientes de la organización puedan sentir lo que es la empresa.

Así como el público interno de la organización es trascendental en la comunicación interna, la dirección también constituye una herramienta clave para el buen manejo de la misma. Los directores o jefes de área son aquellos que se encuentran

al mando de la situación, por esto, es imprescindible que ellos reflejen en su comportamiento diario todos los parámetros establecidos por la cultura organizacional de la empresa, pues hay que tener en cuenta que el ejemplo vale más que mil palabras. En este aspecto, “la ejecución y la implantación de la comunicación interna debe recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios” (Saló, s.f), pues esto permitirá que los mensajes lleguen con mayor rapidez, que exista un mayor control de cumplimiento de objetivos y que se audite si las estrategias establecidas se están cumpliendo o no.

No obstante, este no es el único trabajo que tienen los directores dentro de la organización, pues ellos también son una herramienta que facilita la creación de una comunicación interna completa y bien estructurada. A través de una auditoría e investigación interna, los directivos elaboran la política de comunicación que guiará a su empresa. Dentro de ella, se establecerán las estrategias que lo ayudarán a alcanzar los objetivos de la misma, las acciones que cada uno de los colaboradores debe tomar y qué canales se utilizarán para que cada uno de los procesos se pueda manejar de manera clara, eficiente y organizada. importante aclarar que dentro de una empresa no se puede centrar el poder y responsabilidad en una sola persona. Para esto, existen las altas direcciones, los mandos medios y el departamento de recursos humanos. Cada una de estas personas permitirán que las estrategias de comunicación sean comprendidas y aplicadas en las distintas áreas de trabajo, de esta manera se logrará alcanzar la coherencia en toda la organización y cada uno de los colaboradores estarán sintonizados con los objetivos de la empresa y con cada uno de sus elementos culturales (misión, visión, valores, filosofía, etc).

Como en cada proceso de comunicación, la elección del canal es un elemento clave para evitar la distorsión en los mensajes, así mismo lo es dentro del proceso de comunicación interna en las empresas. Existe un sinnúmero de canales que se pueden usar para transmitir los mensajes al interior de una organización, entre los más comunes se encuentran: el correo electrónico, las revistas internas, los boletines, las reuniones, la intranet, la cartelera, etc. A través de estos canales, se logra que cada uno de los colaboradores esté al tanto de las actividades que se llevará a cabo en la organización y también de qué acciones ellos deberán tomar dentro de su puesto de trabajo. Aunque suene muy sencillo el proceso de comunicación dentro de una empresa, el hecho de contar con algunos canales y con un gran número de colaboradores, hace que el control de la transmisión de mensajes dentro de la entidad no sea tarea fácil.

Los canales de una organización se clasifican en dos grupos: los canales formales y los canales informales. La comunicación formal:

aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (Brandolini y Gonzalez, 2009)

Por otra parte, la comunicación informal constituye “aspectos laborales, que no circulan por los canales formales. Utilizan canales no oficiales. Tienen la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar mal ambiente laboral.” (Brandolini y Gonzalez, 2009). La elección del tipo de canal a utilizar dentro del

proceso de comunicación interna dependerá de qué es lo que se desea comunicar, a quién va dirigido el mensaje, el objetivo que se desea cumplir y la eficacia con la que debe llegar a su receptor.

Sin duda, la elección del canal de comunicación puede ser un punto clave para la empresa, ya que esto permitirá que los procesos comunicativos se manejen con la sinergia del caso y admitirá que los objetivos planteados se alcancen rápidamente. Puede que en el corto plazo los beneficios de elegir un buen canal de comunicación no sean palpables, pero en el largo plazo se podrán evidenciar. “Implementar, dentro de la organización, un mix de medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación” (Brandolini y Gonzalez, 2009) será necesario pues el hecho de ser meticulosos con esta elección, logrará ir creando una comunicación interna ejemplar y muy eficaz.

En síntesis, cada uno de los elementos mencionados anteriormente, permiten que la gestión de la comunicación interna se pueda desarrollar de manera correcta dentro de una organización. Los colaboradores serán el alma de la comunicación interna, pues son ellos quienes tienen que abordarla y después la transmitirla a los clientes de la empresa. Los directivos, son los que establecerán las políticas de comunicación y construirán el camino que deben seguir sus subordinados. Finalmente, los canales de comunicación, serán la herramienta que pueda activar la sinergia en toda la empresa, pues a través de ellos se logrará transmitir cada uno de los mensajes que permitirán alcanzar la meta común. Resumiendo lo anteriormente mencionado, se puede decir que:



Los puntos fundamentales a tener en cuenta para el éxito de la comunicación interna son:

1. La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
2. La comunicación interna debe ser una responsabilidad compartida por todos y estar al servicio de los objetivos y estrategias de la organización.
3. Implementar un plan estratégico de comunicación interna que potencie la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

(Luceño, García, Valdehita. 2006)

A pesar de que la comunicación interna es una herramienta que permite: armonizar el accionar de la empresa, incentivar al trabajo en equipo para lograr los objetivos de la entidad, motivar al cambio de actitudes de los colaboradores y mejorar la productividad de la organización; su implementación no siempre resulta efectiva, pues como en todo proceso de comunicación existen barreras que pueden interferir con su cometido. Entre las más importantes se encuentran: barreras físicas, barreras personales y barreras semánticas. Las barreras físicas, como su nombre lo indica son aquellas que se generan por el espacio físico en el que los colaboradores se encuentran trabajando, “el entorno físico en el que trabajan las personas determinan las posibilidades, tipos y calidad de sus comunicaciones.” (Luceño, García, Valdehita. 2006). Por otro lado, están las barreras personales, estas se generan pues las personalidades, principios y valores de los colaboradores no son los mismos, lo que puede generar conflictos dentro de ellos y esto servir como una barrera de comunicación. Por último están las barreras semánticas,

aquellas que se dan “por la incorrecta interpretación de los símbolos (las palabras) empleados en el mensaje.” (Luceño, García, Valdehita. 2006).

Así pues, la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las compañías. (Santana, 2013)

Como se ha establecido anteriormente, la comunicación interna es un factor que ayuda mucho a las organizaciones. Sin embargo, el hecho que existan barreras que atenten contra la misma es absolutamente normal. Es por esto, que en la actualidad, las organizaciones se someten a una evaluación interna que les permita visualizar qué errores están teniendo dentro del proceso de comunicación interna. La auditoria de comunicación sin duda es un pilar fundamental para elaborar una política de comunicación útil y de resultados.

### **Auditoria**

Los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad que surgieron las auditorías de la comunicación.

(Varona, 1994)

Si bien es cierto la auditoría de comunicación, no es una evaluación que debe ser realizada cada año, pues hay que tomar en cuenta el alto costo que tiene, pero si una empresa se está enfrentando a repetidos errores a nivel de comunicación interna, resultaría importante realizarla. La auditoria de comunicación es un proceso que abarca el análisis de distintos aspectos de la comunicación de una empresa, se la puede definir como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.” (Downs, 1988; Hamilton, 1987) (Varona, 1994).

La auditoría de comunicación tiene 4 funciones principales: planear, organizar, dirigir y controlar. Como se ha mencionado anteriormente, es un proceso de análisis muy completo que lo que busca realizar es una mejora en la comunicación de las empresas. Por esta razón, ayuda a definir los objetivos a los que se desea llegar y los modos de acción que se utilizará para esto (planear). Por otra parte, define “la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).” (Nobel, Lesta. 2011) (organizar). Las auditorias también permiten dirigir, pues establecen qué es lo que se podría para que los líderes creen sus equipos de trabajo, solucionen los conflictos que surjan e incentiven al personal. Finalmente admiten

controlar, por medio de la fijación de resultados, “patrones o normas además de obtener información sobre los procesos que se desarrollan en las organización, y determinar acciones correctivas en aquellos procesos en los que se han detectado fallas.” (Nobel, Lesta. 2011).

Por último, es relevante mencionar los puntos que toca la auditoría de comunicación en una empresa. La identidad, incluye todos los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa: misión, visión, valores, filosofía, etc. se centra en analizar si estas están bien estructuradas y el conocimiento que los colaboradores tienen de las mismas. La cultura, a través de ella se analiza el “cómo lo hago”, sirve también para establecer el ambiente organizacional que existe en la empresa, la relación entre colaboradores y directores. La comunicación, sin duda uno de los elementos más importantes, pues se analizan sus políticas, los canales que se utilizan para comunicar y sus problemas.

Como es evidente, la auditoría de comunicación constituye una evaluación muy completa de cómo se encuentra la empresa en ese momento, permite plantear soluciones a nivel de comunicación, identidad y cultura lo que dará paso a la creación de una comunicación interna sólida y eficiente. Sus buenos resultados, no solo se verán reflejados a nivel interno, pues se debe tener en cuenta que el hecho de fundar una buena comunicación interna dará paso a una buena comunicación externa.

## **COMUNICACIÓN EXTERNA**

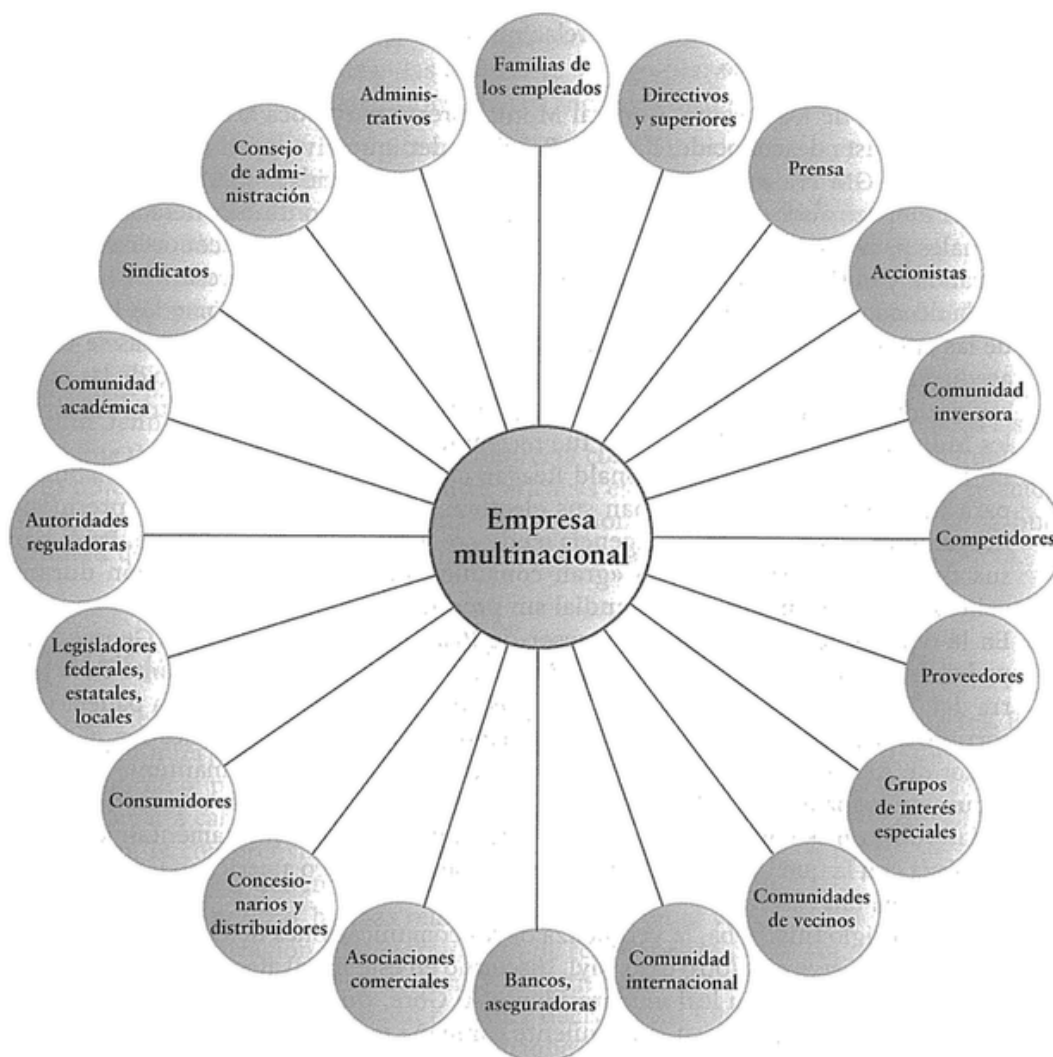
La comunicación externa se conoce como el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005). El hecho de manejar la comunicación externa de las organizaciones, permite que las mismas se instauren en el mercado. Para poder gestionar de manera correcta esta parte de la comunicación, es importante definir los stakeholders con los que la entidad desea relacionarse, a partir de esto se buscarán los canales que mejor permitan transmitir el mensaje para cada público y qué estrategia de comunicación se utilizará. Es importante que los mensajes que se manejen a nivel externo, sean coherentes con lo establecido a nivel interno, pues esto generará una imagen sólida de la empresa y permitirá crear relaciones duraderas con los stakeholders.

### **Los Públicos**

Como se ha mencionado anteriormente, la importancia de la comunicación externa radica en crear y solidificar las relaciones con los públicos externos de las entidades. Los stakeholders serán una parte esencial que aporte al crecimiento de las empresas, ya que ellos no solo generan las ganancias de las mismas, sino que puede ser un canal que le de más prestigio y reconocimiento a la marca o firma. Dentro de este punto, es relevante que las empresas busquen la mejor estrategia para comunicarse con ellos cada uno de ellos.

La imagen que se presenta a continuación, ilustra los 20 grupos principales que conforman los públicos de una empresa multinacional. A pesar de que no todas las

organizaciones se encuentran en este grupo, la mayoría de ellas mantienen la misma cantidad de stakeholders o en otros casos incluso más.



**FIGURA 1.2** Públicos clave. Veinte grupos clave de una típica empresa multinacional.

*Imagen 3. Públicos clave*

(Seitel, 2002)

Dentro de cada uno de estos grupos se encuentran los distintos públicos con los que mantiene contacto la empresa. Con el objetivo de determinar el canal, mensaje y estrategia de comunicación con el que se los va a llegar, surge la necesidad de hacer esta clasificación. Los aspectos que se toman en cuenta al momento de dividir a los stakeholders, radica en los intereses y necesidades de cada público y de qué es lo que se

desea obtener del mismo. No obstante, muchas veces las empresas suelen olvidar este factor y

se generaliza la segmentación de públicos olvidando que tienen características e intereses diversos y por tanto pueden interpretar de manera diferente una misma información, además de que por su diversidad e intereses grupales no acceden de manera uniforme a los mismos canales de comunicación. (Maraboto, 2013)

Por esto, si las organizaciones quieren tener éxito en sus campañas de relaciones públicas es necesario que realicen de manera correcta la segmentación de sus públicos y de esta manera se facilitará la elección de canales y herramientas para transmitir los mensajes. Una herramienta muy eficaz para esto es la elaboración de un mapa de públicos externo.

Si la clasificación establecida anteriormente resulta muy amplia y poco efectiva para empresas que no tienen tal cantidad de públicos, Seitel en su texto *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas* ofrece una segmentación de stakeholders basada en cuatro pilares: públicos internos y externos, públicos primarios, secundarios, marginales, públicos tradicionales, futuros, y públicos defensores, opositores y no comprometidos.

Los públicos internos se conforman por los colaboradores de la organización, esto incluye al personal: administrativo, directores, accionistas, etc. Por otra parte, los públicos externos constituyen las personas “que no están conectados directamente con

la organización: la prensa, el gobierno, los profesores, los consumidores, la comunidad y los proveedores.” (Seitel, 2002). Mientras que, los públicos primarios son aquellos que con sus acciones pueden generar más daño o beneficio a la organización, los públicos secundarios son poco importantes para la empresa y los marginales son los menos relevantes de todos. “Los empleados y los consumidores actuales son los públicos tradicionales; los estudiantes y los consumidores potenciales son los futuros.” (Seitel, 2002). Por último, los públicos defensores son aquellos que están a favor de la entidad, lo que se busca es que se mantengan en su posición y pensamiento; los opositores son los que desean atentar contra la empresa y lo que se quiere es que estos se anexen a ella y los comprometidos ofrecen grandes expectativas, pues son fáciles de persuadir y ganar su simpatía.

Una vez determinado el tipo de público con el que se va a tratar, resulta muy importante buscar el canal adecuado para transmitir los mensajes. Se puede hablar de un sinnúmero de canales que permiten realizar una transmisión de mensajes adecuado. Sin embargo, los medios de comunicación conforman un grupo importante a través del cual, los mensajes pueden ser transmitidos eficazmente hacia los públicos externos. Cada uno de ellos va dirigido a un público específico y dependiendo a sus características, podrá ser utilizado para mantener una comunicación externa sólida y eficaz.

Los medios impresos (revistas y diarios) son herramientas que se los utiliza como fuente de consulta. Por esto, este tipo de medios resulta más efectivo utilizarlos en personas que no tienen acceso a los medios en línea. Por otro lado, esta la radio, un medio que puede llegar a distintos tipos de públicos, ya que su difusión es inmediata y su capacidad de transmisión muy versátil (se la puede reproducir incluso en teléfonos



inteligentes). La televisión, por su parte, es un medio que a través de imágenes puede transmitir emociones y sentimientos en el espectador, esto hará que los mensajes perduren en la mente del receptor. Así mismo, están los medios en línea, estos son utilizados por personas con mayor poder adquisitivo, por ende deben manejar contenidos innovadores y frescos.

Los medios en línea son tan inmediatos como la radio, transmiten imágenes como la televisión e incluyen textos de forma similar a los diarios. En ellos, cada persona estructura su propia forma de lectura en función a gustos, intereses, vivencias, tiempos y otras características subjetivas. (Maraboto, 2012)

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, el trabajo de la comunicación externa en una organización es imprescindible, ya que el hecho de consolidar relaciones con los públicos externos se verá reflejado en el desarrollo de la empresa y en una buena imagen de la misma. Para esto, se ha visto que es muy importante la segmentación correcta de los públicos, ya que esta permitirá establecer el canal de comunicación que ayude a transmitir los mensajes correctamente. Dentro de este punto, no hay que perder de vista que la comunicación interna y externa deben ir de la mano, para que así la reputación, imagen e identidad de la empresa se mantengan intactas y cada vez más sólidas.

Como una estrategia que permite manejar la comunicación externa está el manejo de las relaciones públicas, dentro de ella existen algunas actividades que

gestionan el proceso de comunicación con los distintos tipos de públicos: consumidores, financieros, organizaciones gubernamentales, medios de comunicación, etc.

### **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas conforman una parte de la comunicación externa. Se pensaría que el hecho de manejarla, comprende únicamente la relación de la empresa con los medios de comunicación. Sin embargo, “en una organización, cada llamada telefónica, cada carta, cada entrevista personal es un acontecimiento de relaciones públicas.” (Seitel, 2002). Las relaciones públicas, ayudan a construir la imagen que los públicos externos tendrán de la organización, para poder estructurar esta imagen, el departamento de comunicación debe poner atención a varios aspectos que son parte de la misma: la comunicación interna, la relación con los medios de comunicación, la publicidad que emite la entidad, etc.

Sintetizando lo anteriormente mencionado, se puede definir a las relaciones públicas como:

una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación, y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de

comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.

(Seitel, 2002)

A pesar de que las relaciones públicas tenga como uno de sus objetivos principales, dar una buena imagen de la organización frente a los públicos externos, lo que también trata es el hecho de manejar la comunicación estratégicamente, para poder entablar relaciones con su público específico y hacer más sólidas las que ya mantiene. El asunto de entablar relaciones con otras empresas y clientes, no solo hará que la organización sea más reconocida dentro del mercado, sino que podrá servir de apoyo para acciones que beneficien a la organización sea a corto o a largo plazo.

Dentro del tema de las relaciones públicas suele surgir una discusión, y es que muchas personas le atribuyen rasgos que pertenecen netamente a la publicidad. A continuación se citarán algunas diferencias que existen entre estos dos conceptos, con el fin de aclarar las acciones que se realizan por medio de las relaciones públicas. La primera, se centra en que por medio de la publicidad se paga para tener un espacio que permita promocionar a la marca u organización. Por otra parte, las relaciones públicas se encargan de “obtener cobertura mediática para su cliente sin mediar ningún pago. Esto se puede hacer a través de la distribución de notas de prensa, organización de eventos y pruebas de producto, entre otras muchas acciones.” (Rojas, 2012). Otra diferencia es que en la publicidad se tiene el control de cuándo, dónde y a qué hora aparecerá el anuncio, pero lo que no se tiene es la credibilidad de la audiencia. Por el contrario, los anuncios realizados por medio de las relaciones públicas, no ofrecen facilidad de conocer la publicación exacta de la información, pero tienen mayor poder de persuasión y credibilidad en los consumidores. Al ser la publicidad un servicio de

promoción pagado requiere por lo general mucha inversión, por su parte, las relaciones públicas ahorran altas cantidades de dinero a las organizaciones ya que la producción de sus mensajes es más simple y concreta. Finalmente, se puede mencionar, que a los publicistas generalmente se los ve como personas que tienen un cierto “glamour, gracias al aura creativa de su actividad, mientras que los profesionales de las relaciones públicas son consultores (...) que tienen que ser flexibles, abiertos y mostrar empatía para entrar en contacto con todas las audiencias de una organización.” (Rojas, 2012).

Teniendo en cuenta las diferencias que las relaciones públicas mantienen con otras profesiones, se puede empezar a enumerar las actividades que los profesionales en esta área gestionan dentro de las empresas.

En primer lugar, los relacionistas públicos se enfocan en realizar todo lo que tiene que ver con estrategias y campañas de comunicación, generalmente las empresas presentan problemas de comunicación que pueden solucionarse con ideas innovadoras, es en ese momento en el que las RRPP intervienen. Con el fin de establecer y detectar los problemas de comunicación que existen dentro de las organizaciones, los relacionistas públicos se encargan de realizar investigaciones que reflejen el estado de las empresas. Por otra parte, estos profesionales se encargan de realizar todas las actividades que permitan establecer relaciones con los medios de comunicación (ruedas de prensa, gabinetes, gestión de entrevistas, seguimiento de medios, etc). Sin duda, el manejo de la comunicación interna también entra en su especialidad, pues como se ha mencionado anteriormente lo que más se desea es que esta vaya acorde a la comunicación externa. Las relaciones corporativas y financieras también las tratan, esto con el objetivo de establecer una buena imagen de la empresa con financieros,

accionistas e inversionistas. El hecho de mantener relaciones con las autoridades, asociaciones, etc; también es una responsabilidad de las RRPP. El diseño y organización de eventos pertenece a una de sus especialidades, estos si duda, deben regirse a la filosofía de la empresa.

Por otra parte, existen 3 tipos de actividades que también pertenecen al rol que deben cumplir los relacionistas públicos en las entidades. Cada uno de estos, manejan un distinto público con el que se debe tratar, pero su buena gestión es muy importante para lograr mantener la reputación de la organización. Estas son: comunicación en crisis, responsabilidad social y lobbying.

### **Comunicación en crisis**

La comunicación en crisis, sin duda, constituye una de las responsabilidades que debe manejar un relacionista público. Como su nombre lo indica, maneja casos en los que la organización se encuentra en un momento crítico y es necesario entablar mensajes con los públicos externos para poder aclarar cualquier inconveniente. Por tanto, se puede definir a la comunicación en crisis como el “conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; buscando, por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen sea mínima.” (Leal, 2013).

El hecho de que una organización esté conformada por seres humanos, la hace vulnerable a cualquier tipo conflictos. Generalmente, estos se generan por la discrepancia de pensamientos, ideologías y personalidades. Dentro de los problemas que una empresa se puede ver envuelta se incluyen: huelgas, fallo de producto,

rumores, etc. Sea cual fuere la situación negativa en la que se involucra la empresa, es muy importante mantener un experto que la canalice positivamente para que la imagen de la entidad no se vea afectada.

En bastas ocasiones, muchas empresas no se encuentran preparadas para manejar este tipo de escenarios, esto termina incidiendo en la falta de agilidad con la que se lleva este tipo de casos. Cuando una marca u organización se encuentra enfrentando una situación de crisis, lo más importante es actuar con rapidez, identificar el problema, asumir la responsabilidad y transmitir calma a las personas afectadas; solo de esta manera se podrá demostrar la preparación que una entidad tiene ante los problemas.

Cuando una firma presenta inconvenientes, quedarse callados y no transmitir ningún tipo de mensajes resulta una actitud totalmente negativa, pues en esta atmósfera el silencio puede ser leído como falta de interés de la marca de asumir sus errores. Para evitar cometer estas faltas, existen 4 pasos que se pueden:

- “1) Identificación de los primeros síntomas de la crisis
- 2) Enfrentamiento de la crisis, la crisis en sí misma
- 3) Resolución de la crisis con etapas de recuperación y recaídas
- 4) Gestión de la postcrisis.” (Leal, 2013).

La importancia de saber manejarse en un momento de crisis radica en el hecho de mantener una buena imagen ante los públicos externos de la organización. Por esto, es importante que las empresas tengan preparado un manual de crisis que los pueda

guiar en este tipo de escenarios. Mantener identificadas las posibles falencias de la organización, también es una buena estrategia para estar preparados. No obstante, es importante recordar que los contextos de crisis siempre son diferentes, por esto, mantenerse preparados es la mejor opción.

### **Responsabilidad social**

Por otra parte, otra actividad que se encuentra dentro de las responsabilidades de un relacionista público es la responsabilidad social. Este concepto no ha tenido tanta incidencia como la tiene actualmente y es que ahora, las empresas deben preocuparse del impacto que generan dentro de la sociedad. En muchas ocasiones, algunas organizaciones al producir sus bienes y servicios pueden estar contaminando el planeta, generando ruido o disconformidad en el entorno que la envuelve, etc. Por esto, es muy importante que estas acciones negativas, sean compensadas por otras que generan reacciones positivas en los públicos externos.

Por tanto, el objetivo principal de la responsabilidad social (RES) “radica en el impacto positivo que las prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.” (CentraRSE, 2006). En este contexto se empieza a introducir el término de Desarrollo Sostenible, el cual busca “el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. (CentraRSE, 2006).

Los beneficios que conlleva aplicar la responsabilidad social en una organización no solo se refieren a mejorar el entorno ambiental, social o económico.

También se generan algunos beneficios para la entidad, entre estos: mayor productividad, pues las condiciones para los colaboradores son mejores, esto hará que los mismos no deseen salir de su empresa por la satisfacción que la misma les genera. Lealtad de clientes, muchas veces los clientes se fijan que buen aporte realizan las empresas con la sociedad y en base a eso seleccionan la marca o el producto que comprarán. Acceso a mercados, el hecho de ser responsablemente sociales les abre camino a muchas firmas, pues el cumplimiento de certificaciones y estándares se multiplican. Finalmente, se genera mayor credibilidad para la compañía, pues se la ve como una entidad

respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

Se puede ver que la responsabilidad social es un factor imprescindible dentro del mundo de las organizaciones, ya que no solo incide en una buena imagen y reputación para la empresa, sino que puede ser parte de su ventaja competitiva.



### **Lobbying**

La última actividad, pero no la menos importante, es el lobby o cabildeo. Esta, se basa en actividades que incluyen relaciones con el gobierno, parlamento o legisladores, por esto, es muy importante su aplicación en el mundo organizacional. Se puede definir al lobby como una

actividad sistemática para informar a personas o instituciones cuyo poder de decisión o presión puede afectar la actividad de una empresa, institución o comunidad, con el propósito de persuadirlas para que consideren o apoyen los argumentos o puntos de vista de los mismos en torno a un asunto controversial. (Bonilla, s.f.)

Dado que el lobbying incluye el acercamiento y la relación con personas que manejan la autoridad de un país, su gestión debe basarse netamente en la investigación y persuasión, pues si se busca defender lo indefendible, por lo menos se deben buscar argumentos fuertes que permitan sustentar estas ideas. Por esto, el tipo de personas que tratan esta parte de la comunicación son generalmente: “abogados, altos funcionarios bien introducidos entre los políticos con capacidad de decisión, o incluso alguna agencia de relaciones públicas.” (Sandoval, 2014).

Las funciones de un lobista son muchas, dentro de ellas pueden actuar “a modo de consultoría, elevando información, prestando asistencia o consejo legal, realizando tareas de política y estrategia comunicacional y prensa. Tiene un rol fundamental en su poder de “influir opinión” para el cliente.” (Sandoval, 2014). Por esto, su desenvolvimiento se da netamente en los parlamentos, asambleas y cortes de justicia,

pues lo que se busca como resultado final es que se aprueben políticas o leyes que beneficien al desenvolvimiento de la organización.

Para manejar el cabildeo de manera correcta se recomienda seguir tres etapas: recopilación y sistematización de la información, establecimiento de alianzas y diseño e implantación de campañas de comunicación.

En la primera etapa, se busca definir el problema que se va a tratar, posteriormente se procede a establecer los objetivos que guiarán la defensa del caso. Así mismo, se hace una recopilación de toda la información que permitirá establecer los argumentos de defensa para la empresa. En este sentido

Conocer la información que se ha difundido sobre el tema nos permite profundizar tanto en el conocimiento del mismo como en el del tratamiento que los medios de comunicación colectiva han dado y están dando a dicha información. Con ello podemos saber si la opinión pública ha sido o no, y en que medida, enterada sobre el asunto y sobre otros afines o conexos. (Bonilla, s.f.)

La recopilación de datos y cifras, también resulta importante dentro de esta etapa.

La segunda etapa en el establecimiento de alianzas, se analiza con qué apoyo cuenta la posición de la empresa (a nivel personal e institucional), esto puede dar peso al argumento defendido o por el contrario, actuar para que el mismo no sea aprobado.

En este punto, es importante establecer correctamente a las audiencias, pues de lo contrario se puede estar pasando a un personaje influyente que puede resultar decisivo para la toma de medidas finales. “Las audiencias pueden ser autoridades federales, estatales o municipales; diputados o senadores, organismos empresariales, sindicatos, grupos ecologistas, representaciones vecinales, organizaciones no gubernamentales, etc.” (Bonilla, s.f.)

Finalmente, la tercera etapa se refiere al diseño y la implantación de la campaña de comunicación. En esta, se realiza “la preparación e instrumentación de la o las campañas de comunicación que permitan la adecuada difusión de nuestros argumentos entre las audiencias clave y, eventualmente, en la opinión pública, dependiendo de la naturaleza del asunto.” (Bonilla, s.f.). En estas instancias, para la implementación de las campañas, es importante tener en cuenta algunos aspectos:

- 1.- Tener bien definido el problema y tema de la campaña.
- 2.- establecer objetivos claros y concretos.
- 3.- Definir a quién va dirigida la campaña.
- 4.- Establecer el escenario político y los actores que me servirán de herramienta
- 5.- delimitar una estrategia comunicacional que me permita llegar a los políticos que tienen el poder de decisión.

Tomando en cuenta cada uno de estos puntos, se logrará efectuar una gestión de cabildeo bien estructurada, que permita a las entidades lograr su cometido final.

Por tanto, la importancia de implementar el lobbying como herramienta de relaciones públicas, recae en el hecho que son ellas quienes generan trabajo en los

distintos países. Por esta razón, es importante que puedan desenvolverse en un escenario que les permita realizar sus acciones de manera limpia, pero a su vez, libre.

Con tal propósito, las empresas deben influir en los legisladores, los administradores y la justicia quienes a su vez buscarán contrarrestar la influencia que ejercen los grupos de presión que pretenden regular aún más el entorno en el que operan las compañías y convencer a los votantes de las ventajas de contar con un entorno operativo “favorable a la empresa”. (Sandoval, 2014)

Las actividades anteriormente mencionadas, constituyen la mayor parte de funciones que cumplen los relacionistas públicos en las entidades. El hecho de manejar tantas responsabilidades, hace que ellos sean parte indispensable del departamento de comunicación en las empresas.

## **SOBRE GESTOR**

### **IDENTIDAD CORPORATIVA**

GESTOR es una empresa sólida, que busca “desarrollar soluciones tecnológicas especializadas para la Industria Financiera Internacional.” (GESTOR, 2017) Es una organización que se formó hace 20 años y ha partir de ese tiempo ha presentado una serie de cambios en su estructura interna y externa, cada uno de ellos han surgido por la necesidad de acoplarse a las exigencias del mercado y la de sus clientes.

Dentro de las reestructuraciones que GESTOR ha realizado, se encuentra la transformación de su cultura corporativa. GESTOR ha decidido empezar innovando desde el trabajo con sus colaboradores, por esto actualmente presentan una nueva estrategia de trabajo, que busca que cada uno de ellos se inspire cada día y pueda rendir al máximo dentro de sus actividades. A continuación se detalla los aspectos que constituyen esta nueva identidad corporativa de GESTOR y de qué manera ellos funcionan internamente, para crear impacto a nivel externo.

### **HISTORIA**

GESTOR inicia su labor en el mercado financiero a partir de 1997, con el objetivo de enfrentar un problema: brindar una solución tecnológica para el segmento de banca de inversión. Iniciaron apenas 3 personas, Alfonso Falcony Moral-Presidente del Directorio, Juan Manuel Crespo- Presidente Ejecutivo y Alfonso Falcony Palacio-Director. Gracias a la acogida que tuvieron dentro del mercado requirieron de la contratación de 3 técnicos para continuar con la estructuración de la empresa.

Actualmente GESTOR cuenta con 91 colaboradores a nivel nacional, 72 ubicados en la ciudad de Quito y 21 en la ciudad de Guayaquil. Su crecimiento ha sido tan importante que en el año 2.000 la empresa tuvo su primer cliente internacional, es

por esto que ahora mantienen en su cartera 70 clientes en 14 países de América Latina. Para esta empresa el cambio permanente ha sido su mejor aliado, debido a que están convencidos que nada trae mejores consecuencias que la innovación constante.

En el presente GESTOR continúa elaborando productos que se “enfocan en el negocio fiduciario, de fondos de inversión, ahorro y pensión, titularización, portafolios, casa de bolsa y wealth/asset management.” (GESTOR, 2017). No obstante, se preocupa de mantener “una empresa con alma y anhelo de que su equipo de profesionales sienta a GESTOR como su casa, como un espacio para encontrar desafíos, crecimiento y amigos.” (Informe corporativo 2014-2015).

## **MISIÓN**

*“Resolvemos problemas de manera WOW.”*

## **VISIÓN**

*“Conectar financieramente a las personas.”*

## **VALORES**

**Somos causa** de hacer las cosas FRED:

**-Fáciles**

**-Rápidas**

**-Excelentes**

**-Divertidas**

## FILOSOFÍA

La filosofía de GESTOR se basa en la respuesta de 3 preguntas:

**WHY:** se enfoca en establecer una visión utópica de por qué GESTOR hace lo que hace y hacia dónde quiere llegar. Es lo que motiva a los colaboradores a llegar a su trabajo y poder cumplir sus metas para alcanzar la línea final.

**HOW:** se enfoca en delimitar el proceso al que se acoplarán los colaboradores para llegar a la visión que se han planteado. El HOW define la estrategia corporativa que se utilizará; la cual debe ser: fácil, rápida, excelente y divertida.

**WHAT:** es el producto final que GESTOR ofrece. El resultado del esfuerzo de cada uno de los colaboradores, los productos y servicios.

Para la implementación de la filosofía se requiere que cada colaborador “**sea causa**”, que empiece a trabajar por él mismo manteniéndose **FRED** y sabiendo a **dónde** quiere llegar, **cómo** lo va a hacer y **qué** hará.

## NORMAS/ POLÍTICAS

Con respecto a las normas y políticas que rigen a GESTOR, existe un Reglamento Interno de Trabajo y un Código de Conducta GESTOR.

En lo que se refiere al Reglamento Interno de Trabajo, es una formalidad que se mantiene por las ordenanzas que establece el Ministerio del Trabajo en el Ecuador. Dentro de este reglamento se encuentran las cláusulas legales con respecto al comportamiento general que debe mantener el colaborador en la empresa, los estatutos que rigen la remuneración de los colaboradores, de qué manera se tratan las sanciones de distintos tipos, etc. (Ver CD)

Por otra parte, el Código de Conducta GESTOR establece el comportamiento que deben mantener sus colaboradores dentro de la empresa. En este se conjugan los siguientes puntos:

1. Principios clave
2. ¿Cuál es la identidad de un Gestor?
3. ¿Qué responsabilidades tienen los Directivos, Presidencia y Gerencias?
4. ¿Cómo es nuestro lugar de trabajo?
5. ¿Cómo es la conducta de un Gestor?
6. ¿Qué es un conflicto de interés para un colaborador Gestor?
7. Denuncia de infracciones / Medidas disciplinarias
8. Como es la vestimenta de Gestor
9. ¿Cómo utiliza un Gestor las herramientas de comunicación electrónica?
10. ¿Cómo cuida un Gestor su oficina?
11. Actividades externas
12. Consideraciones generales

(Ver CD)

## **COMPORTAMIENTOS**

Dentro de los comportamientos que mantiene en GESTOR se encuentran:

- Ingresar a cualquier hora a la organización, siempre y cuando se cumplan las 8 horas de trabajo.
- Cumplir con una hora de almuerzo cuando el colaborador lo crea conveniente.
- Realizar pausas activas durante las horas de trabajo (se asigna a un área encargada).
- Iniciar el día con meditaciones.



- Realizar festejos por cumpleaños o fechas festivas (Navidad, San Valentín, Fiestas de Quito, etc.). Éstas generalmente se realizan en el patio trasero.
- Tener un trato directo con cada uno de los miembros de la empresa, al referirse a cada uno con su nombre (desde los mandos medios hasta todos los cargos).
- Escuchar música con audífonos, siempre y cuando no interfiera en actividades de trabajo.
- Los colaboradores pueden ingerir comida y bebidas en sus horas de trabajo, siempre cuidando la limpieza y el bienestar de los equipos electrónicos.
- En cualquier hora del día los colaboradores pueden realizar sus compras de snacks en la tiendita de FRED (cada uno de los artículos adquiridos se descuentan en el rol de pagos de cada empleador).

## **IDENTIDAD VISUAL**

GESTOR es una empresa que se preocupa por crear mantener una imagen sólida tanto en sus públicos internos como externos, es por esta razón que dentro de la empresa se maneja un Manual de Identidad Visual en el cual se especifica los usos correctos de: logotipo, tipografía, gama cromática, papelería, etc. De esta manera GESTOR busca resguardar el buen manejo de cada una de sus piezas comunicacionales y mantener una espacio en la mente de sus públicos. Es importante mencionar que actualmente se están realizando modificaciones por los cambios que ha tenido la empresa y este documento no ha sido la excepción.

**Logo + Símbolo:** en GESTOR su logo y símbolo se manejan conjuntamente. El logo de la organización es GESTOR, escrito en tipografía sans-serif azul. Su símbolo consiste en dos franjas, la una anaranjada y la otra azul que se ubican de forma opuesta la una de

la otra. Como se puede ver en la siguiente imagen el logo, el símbolo y su slogan conforman el isologo de GESTOR.



Imagen 4. Logo GESTOR

**Tipografía:** existen dos tipos de tipografía que se están utilizando, para su logo es **GOOD TIMES** y para su slogan **Myriad Pro Italic**. Dentro de lo que establece el manual la tipografía se podrá utilizar en blanco, azul o negro.

**Colores corporativos:** dentro de la gama cromática que se utiliza en GESTOR se encuentran la siguientes especificaciones:







	Pantone	RGB	CMYK	Hexagesimal
Logotipo Color	 Pantone 021 M	R:246 G:136 B:31	C:0 M:57 Y:100 K:0	#F6881F
	 Pantone DS 201-1 U	R:30 G:61 B:107	C:100 M:85 Y:35 K:15	#1E3D6B
	 Degradé de Negro a Blanco al 36%			
Papelera	 Pantone Black 50% con 50% transparencia	R:147 G:199 B:152	C:0 M:0 Y:0 K:50	#939598
Logotipo Blanco/ Negro	 Pantone Black	R:35 G:31 B:32	C:0 M:0 Y:0 K:100	#231f20
	 Pantone Black 50%	R:147 G:199 B:152	C:0 M:0 Y:0 K:50	#939598

Imagen 5. Colores corporativos

**Slogan:** *“Innovación en acción”*.

Otra herramienta de comunicación que se utiliza en GESTOR a nivel interno, es su personaje FRED. Este generalmente se lo utiliza para dar mensajes a sus colaboradores. El nombre de esta mascota es FRED, este representa los 4 valores q que mantiene la empresa (**fácil, rápido, excelente y divertido**). FRED mantiene la personalidad que todo gestor debe tener, siempre lleva su mochila para emprender un viaje directo a sus **metas y es causa** en el lugar donde esté.

(Ver CD)



*Imagen 6. FRED*

# MAPA DE PÚBLICOS

## Interno

Imagen 7. Mapa de públicos interno



Externo

Imagen 8. Mapa de públicos externo



## MODO DE RELACIÓN

Tabla 1. Modo de relación públicos

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
<b>POR RESPONSABILIDAD</b>	ENTIDADES FINANCIERAS	Contar con una buena relación con este tipo de entidades, pues a parte de ser clientes de la empresa; proveen servicios que pueden ayudar financieramente a GESTOR. Además a través de estas se puede realizar el pago de sueldos a los colaboradores.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES REGULADORAS	Mantener una relación estable, con el fin de contar con todas las regulaciones para poder producir dentro del mercado.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ACCIONISTAS	Establecer relaciones sólidas, con el fin de mantener la gerencia de la empresa estable y contar con inversión fija.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Mantenerse atento a los movimientos de este público, con el fin de analizar futuras leyes que puedan desestabilizar	Activa Bilateral	Relación a largo plazo

		el mercado en el que se encuentra la organización.		
<b>POR INFLUENCIA</b>	COMPETENCIA	Estudiar a la competencia con el fin de saber en qué aspectos puede innovar la empresa y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Establecer una relación cercana con los medios, para así tener más difusión y llegar de manera óptima a los públicos externos.	Bilateral Activa	Relación a largo plazo
<b>POR DEPENDENCIA PRIMARIOS</b>	COLABORADORES	Crear una relación amplia y cercana, con el fin de infundir un sentimiento de fidelidad y apropiación con la empresa. De esta manera se generará un buen ambiente laboral y menos rotación en el personal de GESTOR.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	CLIENTES	Mantener una comunicación dinámica con este stakeholder, de esta manera se lo mantendrá fiel a la compra del producto o servicio de la empresa	Activa Bilateral	Relación a largo plazo

<p><b>POR DEPENDENCIA SECUNDARIOS</b></p>	<p>FAMILIARES DE LOS EMPLEADOS</p>	<p>Establecer una buena relación con este stakeholder, pues ellos serán un canal que incentive a los colaboradores a mantenerse fieles a la empresa.</p>	<p>Bilateral limitada</p> <p>Relación a largo plazo</p>
<p><b>POR CERCANÍA</b></p>	<p>PROVEEDORES</p>	<p>Crear una relación estable con el fin de tener los suministros necesarios de cada proveedor. Además capacitarlos pues ellos en ocasiones serán también la cara de la empresa.</p>	<p>Activa Bilateral</p> <p>Relación a largo plazo</p>



## ORGANIGRAMA

El organigrama de GESTOR maneja una estructura poco convencional, ya que no establece una jerarquización. Dentro de este documento, se plasma la filosofía de la empresa, en la que el WHY es representado por los directivos de la organización, ellos son los que demarcarán la meta que se quiere alcanzar. El HOW estará determinado por cada una de las redes de equipo de GESTOR, los cuales determinarán el camino que se debe seguir y las estrategias para alcanzar el cometido final. A través del trabajo de las redes de equipo y los mandos medios se crea el WHAT que constituyen los productos y servicios de la organización.

### RED DE EQUIPOS

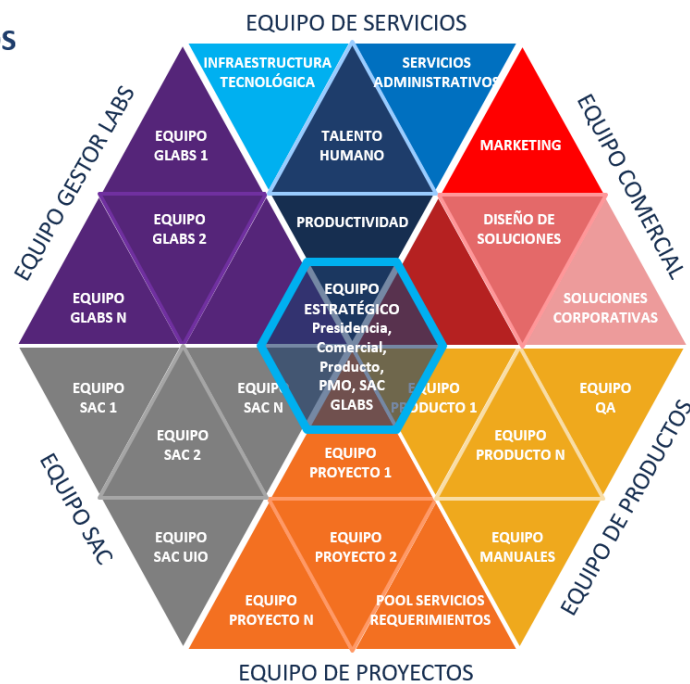


Imagen 9. Organigrama GESTOR

## ÁREAS O DEPARTAMENTOS

GESTOR mantiene un total de 85 colaboradores, dentro de este grupo 70 pertenecen a la ciudad de Quito y 15 a Guayaquil. La distribución a nivel Quito se describe posteriormente:

EQUIPO	NÚMERO COLABORADORES
<b>Presidencia</b>	3
<b>Equipo Productos</b>	17
<b>Equipo Servicios</b>	7
<b>Equipo LABS</b>	2
<b>Equipo SAC</b>	20
<b>Equipo Comercial</b>	4
<b>Equipo Sistemas</b>	4
<b>Equipo productividad</b>	2
<b>Equipo Talento Humano</b>	2
<b>Equipo Proyectos</b>	24
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

*Tabla 2. Áreas o departamentos GESTOR*

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Al ser una empresa que ofrece software, GESTOR maneja gran parte de sus herramientas de comunicación a nivel digital. Para poder determinar su objetivo, el público al que va dirigido, su descripción técnica y comunicacional se ha realizado unas fichas de comunicación en el que se detalla la información de cada herramienta.

(Fichas anexadas)

## CAMPAÑAS INTERNAS

La única campaña interna que se ha implementado en GESTOR es el Proyecto Happiness. Dentro de esta campaña, lo que se quiere es concientizar a los Gestores que ellos son los que construyen el positivismo y la manera de ver las cosas dentro de su lugar de trabajo. Esta obra no solo impulsa a que exista un mejor ambiente de trabajo, sino que potencia uno de los valores corporativos de la empresa “Ser Causa”, pues establece que el 90% de tu felicidad depende de ti y el 10% del contexto que te rodea. De esta manera, el Proyecto Happiness permanece vigente dentro de la organización, con el fin de aumentar los niveles de positivismo dentro de la misma e impulsar a un mejor ambiente de trabajo.

## EVENTOS INTERNOS

Existen dos eventos principales que se llevan a cabo dentro de GESTOR:

- 1. Premios FRED:** el objetivo de estos premios es condecorar a los colaboradores que más practiquen los valores de la empresa en cada actividad que realizan. Existen 6 categorías: **Ser Causa**, crear **WOW's** por medio de generar experiencias únicas, hacer las cosas **Fáciles** para los clientes, hacer las cosas **Rápido**, hacer las cosas **Excelentes** y hacer las cosas **Divertidas**. Estos premios buscan incentivar a cada uno de los Gestores a que vivan la experiencia GESTOR.
- 2. Diplomado GESTOR:** la visión del Diplomado GESTOR busca que sus colaboradores se instruyan en distintos campos que les permitirán desarrollarse de mejor manera dentro de la empresa. Los colaboradores deben seguir una malla curricular, pasar evaluaciones e ir ganando puntos para poder obtener su

graduación. Existen dos grados de experticia, se pueden graduar como: profesional GESTOR y profesional GESTOR experto.

## **AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **Objetivo General:**

-Comprender la realidad del ambiente laboral y del estado de la comunicación interna en GESTOR, así como la gestión de las herramientas y canales de la misma. Posteriormente diseñar campañas que potencien los aspectos comunicacionales y de ambiente laboral en GESTOR.

### **Objetivos específicos:**

-Realizar procesos de investigación cuantitativa, a manera de encuestas, para comprender la realidad del ambiente laboral en GESTOR, así como la eficacia de las herramientas y canales de comunicación.

-Complementar la investigación cuantitativa con herramientas de investigación cualitativa para identificar posibles problemáticas que no entren dentro de las encuestas, así como inquietudes y razones de incertidumbre en los colaboradores dentro de cada departamento.

-Entender la realidad de las expectativas de los fundadores y altos cargos directivos sobre el futuro de la empresa, a través de entrevistas a profundidad.

## **Métodos de estudio**

### **Cualitativo**

Como método cualitativo se realizaron 9 entrevistas a profundidad con los cargos gerenciales y directivos de cada departamento. Estas sesiones consistieron en reuniones de entre 35 minutos y una hora de tiempo en donde se intentó obtener la mayor cantidad de interacción para consolidar material que provea insights valiosos para la investigación. Se realizó una lista de preguntas guía para dichas sesiones (revisar CD), para poder topar cada una de las temáticas que envuelven a la empresa a nivel de identidad, comunicación y ambiente laboral.

A continuación una recapitulación de cada una de las sesiones, expresadas en términos de cada pregunta y segmentadas por cada persona que la respondió.

### **Cuantitativo**

Como método de estudio cuantitativo se eligió como herramienta la encuesta. Conformada por 21 preguntas, la encuesta analiza a GESTOR desde 3 niveles o aspectos principales: 1.- Identidad corporativa y visual. 2.- Herramientas y canales de comunicación. 3.- Comunicación interna y ambiente laboral.

En total se realizaron 61 encuestas como muestra de una población de 85 empleados en total a nivel nacional. Los elegidos para realizar las encuestas fueron los colaboradores en general y algunas a cargos directivos al azar. Revisar CD para tablas.

La tabulación de las mismas se realizó a nivel de seis equipos:

- Proyectos.
- Producto.

- Comercial.
- Servicios.
- LABS.
- Servicio al cliente.

Los resultados de las encuestas serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Tabulación general.
- Tabulación por área.
- Tabulación específica de cada área.

#### **Análisis método cualitativo**

**Misión: ¿Cuál es y que significa resolver problemas de manera "WOW"?**

**Juan Manuel Crespo:** "Para mí desde un inicio el WOW, siempre venía de la mano de sorprender al cliente. Al inicio para nosotros el WOW era simplemente sorprender, con el tiempo, y más ahora que reanimamos la imagen y otros aspectos de la empresa, es que entiendo que nuestra identidad es una sola. Con esto me refiero a que nuestra visión, misión y valores, para mí, se encaminan súper bien y juntos es la fórmula para generar el WOW. Ahora, vemos que la facilidad, rapidez, diversión y entretenimiento pueden ser aspectos que se trasladen al servicio, por lo tanto, el WOW ya se vuelve algo más que la sorpresa. Creo que más que nada el WOW hoy en día, aquí se trata de brindar servicios y facilidades al cliente que, obviamente le sorprendan, pero que no por un factor esperado. Entonces digamos que el WOW ahora, nace de un servicio que es fácil de usar, rápido, entretenido y divertido. Entonces el WOW aparece como "WOW nunca pensé que hubiera sido tan fácil usar el programa que maneja todas las finanzas de mi empresa", mucha gente se asusta y por eso las finanzas causan miedo..."

**Alfonso Falconí:** "Principalmente el WOW es sorpresa no? Entonces lo que buscamos es que se genere esta sorpresa en nuestros clientes. Por ejemplo, para muchas personas cualquier proceso financiero o cualquier cosa relacionada con números y manejo de caja por ejemplo en un negocio pequeño, resulta algo realmente aterrador jajaja... Ahí es que nosotros nos dimos cuenta que lo que se necesitaba era facilitar los procesos y vimos que la tecnología era la mejor manera de lograr eso. Entonces llegamos donde el cliente y básicamente lo que queremos es facilitarle la vida para que esté tranquilo con el manejo de sus cuentas y finanzas en general, el WOW era darle esa seguridad a quienes tenían que antes hacer todas sus cuentas de manera manual..."

**Alfonso Falconí Padre:** "Desde el principio lanzamos tratamos estrategias muy puntuales... En el sector financiero con bancas de inversión tanto lo que es fideicomisos como fondos de inversión para américa latina... Nos focalizamos en este nicho y eso ha significado que podamos generar soluciones para ese mercado y digamos que alcanzamos éxito regional... Crear WOWS para nosotros significa que el cliente vea y sienta, que efectivamente nosotros vamos más allá de solucionar un problema operativo normal, lo que se llama higiénico, vamos un poco más allá, realmente tenemos un espíritu de colaboración. Ser un proveedor involucra o significa ser una contraparte del cliente e involucranos en el problema de un cliente para solucionarlo más allá... Si un cliente tiene un problema, no podemos tomarlo como algo más, se busca solucionarlo siendo un proveedor... eso significa solucionar lo más rápido posible sus problemas."

**María Isabel Arroyo:** "Es como dar más allá. Los que trabajamos en esta filosofía, es ir más allá. Dar un plus... Es lo que el cliente no se espera. Como una copa de vino en una pizzería. Y lastimosamente en el camino si he visto que hay gente que no ha conectado con ello. Este rato se está estableciendo y es medio confuso todavía. Pero ahora que ya no es crear wows."



**Carlos Almeida:** "Básicamente es no teniendo un problema negativo, es nuestro día a día, resolver situaciones de una forma que sobrepase las expectativas de mi cliente interno o externo."

**Dennys Guzmán:** "Realizar tu trabajo de la mejor manera, con excelencia."

**Alexander Gavilanez:** "Que el cliente perciba más valor a tus servicios. Entonces el tema del WOW es un tema de que el cliente sienta que el recibe más valor de lo que está pagando en realidad".

**Johanna Caprio:** "El WOW nace de la sorpresa positiva que esperamos generar en nuestros clientes externos como internos. Buscamos que cada trabajo o proyecto genere resultados que van mucho más allá de las expectativas iniciales que se tiene. Creo que para nuestros clientes lo que se busca es crear experiencias con nuestros productos y servicios que sorprendan y agreguen valor".

**Fabricio Guzmán:** "Se entiende que resolver problemas de manera WOW es cubrir las necesidades de nuestros clientes de una manera que resuelva el problema, pero al mismo tiempo, sorprenda por nuestro.. Ingenio podría decirse. En las empresas que trabajan con contabilidad o finanzas en general, se debe tener muchísimo cuidado de no cometer ningún error y más que eso de estar 100% seguros de los procesos que se están llevando a cabo. Eso hacemos nosotros, diseñamos programas que brinden seguridad y confianza a nuestros clientes en cuanto al manejo de sus finanzas o las de sus propios clientes, y el hecho que sean fáciles de usar genera ese WOW."

**Visión: A parte de conectar financieramente a las personas, ¿cuáles son sus expectativas con GESTOR, donde la ve en 10 años?**

**Juan Manuel Crespo:** "Pienso que en este mundo manejado por procesos económicos, a los bancos y a empresas como nosotros o financieras les ha ido muy bien. Especialmente, con la llegada de las nuevas tecnologías, por ejemplo nosotros comenzamos trabajando con... Entonces si ves el panorama actual, en un futuro no podríamos estar seguros ni siquiera de que exista el dinero como lo conocemos. Por lo tanto, que seguridad tendría GESTOR en continuar trabajando en su misma línea de siempre. Por esta razón creo que es importante expandir la empresa y buscar nuevos nichos de mercado. Pienso que en 10 años me gustaría que GESTOR sea más que una empresa que maneja procesos financieros para instituciones del mismo tipo, cuando decimos que queremos conectar financieramente a las personas, queremos llegar a conectar personas, no solo empresas."

**Alfonso Falconí:** "Para mí, no sé qué te habrá dicho Juan Manuel, ahí tenemos algunas diferencias de opinión pero las bases son las mismas. Con esto quiero decir que en 10 años yo nos veo manteniendo nuestro nicho y especializándonos aún más. Creo que lo que más importa es que ahora en GESTOR estamos en un buen lugar y debemos aprovechar lo que hemos logrado y a futuro continuar nuestra misma línea de servicios y productos, pero claro mucho más elaborados y siempre mejores ¿no? Eso es lo principal creo yo, mejorar y ser cada día mejores y en 10 años poder establecernos más a nivel internacional, siempre en una línea que maneje lo que es la FINTEK que es nuestro campo de acción principal."

**Alfonso Falconí Padre:** "La empresa tiene que seguir creciendo en lo que significa clientes, ingresos, actividades, rentabilidad de empresa y no necesariamente en personal, porque ya digamos, necesitamos tener un número que se pueda controlar,

porque todas esas 90 personas están Quito, y en nuestro centro de soporte en Guayaquil, entonces ese crecimiento de personal se justifica por el crecimiento del mercado... Lo que buscamos siempre es que seamos más productivos, si mantenemos ese grupo de personas en el futuro ellos brindaran mayor productividad para toda la gente que trabaja en la empresa... No podemos vivir de la historia... debemos ir innovando nuestras soluciones, nuestros servicios causando que nuestros clientes nos refieran a otros, justamente por su nivel de satisfacción con nuestros productos y servicios, en ese sentido, nosotros tenemos que seguir mejorando, buscando nuevas soluciones que ahora la tecnología lo permite y lo requiere, estamos hablando del uso de aparatos móviles. En ese sentido estamos interesados en que los clientes de nuestros clientes reciban muchos de los beneficios que nosotros podemos dar a nuestros usuarios, entonces prácticamente estamos colaborando con los clientes para que ellos sirvan mejor a sus propios clientes, creo que eso va a ser lo que efectivamente va a dejar que seamos reconocidos como un proveedor colaborativo..."

**María Isabel Arroyo:** "Yo he estado aquí 5 años, a partir del 2do año que yo estuve aquí, no han parado de tener muy buenos cambios. Entonces este rato con la nueva estrategia lo que se quiere es seguir con FINTEK y ver nuevas formas de desarrollar aplicaciones. Yo creo que nos vamos por allá, vamos a estar dentro del mundo financiero pero desarrollando aplicaciones. No creo yo que en 10 años haciendo esta misma situación de fondos... para un call bancario los bancos no cambian casi. EL sistema que usan no lo cambian sino cada buen tiempo... Produbanco cambio el prometheus después de 15 años... creo que la empresa se debe sostener en este nicho.. Pero pasar a aplicaciones financieras."

**Carlos Almeida:** "Espero que estemos dentro del giro de negocio que manejamos, ya totalmente estabilizados que ya es de una tecnología superior implementado en nuevos

países. Y nuevos productos, productos relacionados con FINTEK que es un mercado al que queremos ingresar. Es la tecnología financiera. .. Tratar de desaparecer los bancos”.

**Dennys Guzmán:** “Posicionada en el mercado con mayor conocimiento de lo actual. Con productos nuevos y con las personas ideales para el trabajo. ”

**Alexander Gavilanez:** “Esta visión es nueva la que mencionas, pero la idea es que nosotros tenemos un negocio que está basado en vender un producto y los servicios asociados a él. Lo que queremos hacer es más bien brindar plataformas a los clientes, convertirnos en un proveedor de plataformas para que nuestros clientes nos usen a nosotros para conectarse con sus clientes... le veo más grande, claro... ”

**Johanna Caprio:** “En 10 años creo que vamos a haber expandido nuestro alcance de mercado y vamos a emprender sobre todo en lo que es FINTEK, no hay nada concreto aun pero lo que si entendemos es que el mercado está a punto de entrar en una época de cambio y el sector que más lo hará es el financiero por eso debemos empezar a pensar fuera de la caja cuando pensamos en GESTOR en 10 años”.

**Fabricio Guzmán:** “Como expectativa principal pienso que Juan Manuel así como Alfonso y nosotros mismo creo que quisiéramos establecernos más aun a nivel internacional, que nos ha estado yendo bien. Nuestro producto debe continuar desarrollándose y mejorando cada aspecto. Pienso que en diez años continuaremos trabajando en la misma línea, siempre incursionando en lo que es la FINTEK, las tecnologías financieras, nos vamos a establecer más aun a nivel internacional. ”

**Valores: ¿Pueden ser descritos integralmente como “Ser Causa” y ser “FRED”?:**

**Juan Manuel Crespo:** “Totalmente, creo que SER CAUSA es la base de FRED. Para nosotros ser causa es muy entendible, otros, externos digamos, pueden tener confusiones, pero aquí tenemos claro que ser causa significa ser la razón de ser de algo.

Él porque se da un suceso, positivo esperemos... entonces, tú al ser causa eres la razón de que el trabajo de nuestros clientes se vuelva más fácil, rápido, entretenido y divertido. Sobre todo si tenemos en cuenta el hecho que nuestro producto y el servicio en si busca tratar con problemas financieros que muchas veces son el punto débil de la sociedad en general. "

**Alfonso Falconí:** "Si, ósea sabes que la verdad es que yo estoy de acuerdo totalmente con nuestras filosofías y demás pero pienso que si tu estas motivado en tu trabajo, no es necesario que tu empresa te diga q tienes que trabajar de una u otra forma. Claro, tú me puedes ver yo soy súper enérgico y me gusta hacer las cosas rápido y bien, o excelente digamos. Entonces yo pienso más que eso debería nacer desde cada uno, sabes pienso que SER CAUSA o el FRED son muy buenos ejemplos para describir a personas externas como nos gusta trabajar y demás, pero creo que si estas motivado de inicio vas a ser la causa de factores positivos para tu trabajo y tu vida en general, luego que lo hagas Fácil, Rápido, Excelente y Divertido eso ya depende de cada uno. "

**Alfonso Falconí Padre:** "Ser causa significa que nosotros dejamos de ser una empresa que nuestro personal tenga presencia en solo su horario, sino que vaya mucho más allá con sus inquietudes, con su creatividad, sus iniciativas y pueda en ese sentido tomar liderazgo dentro de cada grupo de colaboradores para dar cada día mas de ellos mismo. Cada persona debe ser lo más creativa posible, no esperar que las cosas sucedan, tener una proactividad a que eso sea reconocido por los clientes. Dar más de lo que se espera del cumplimiento de sus responsabilidades. El FRED se basa en que las soluciones tecnológicas son complejas para ser usadas, entonces el FRED viene a ser una simplificación para el uso o soluciones que pueda tener un cliente en su día a día. Entonces tiene que ser muy fácil de usar, muy amigable, por eso lo ponemos en ese

esquema que sea fácil de usar, divertido de usar que no sea complejo, con la complejidad lo mejor es lo simple, simple y rápido...”.

**María Isabel Arroyo:** “Nuestro valor es ser causa haciendo las cosas FRED. Ser causa es que tú te hagas responsable de tu desarrollo personal como profesional...ser causa es que uno debe estar primero bien contento, que te apasione tu trabajo y de ahí si vas a ser causa de otros... Uno como persona debe estar bien... te conectas contigo primero tú debes estar contento para poder traer felicidad a otros. Lastimosamente el mercado no es así, no muchas personas tienen chance de trabajar en su vocación, si podemos empujar a la gente a que haga click con ser causa...”

**Carlos Almeida:** “Estamos fomentado sobre todo y en base al cambio de la estructura es el trabajo en equipo. Que no existan diferencias, que todos jalamos hacia el mismo lado y eso nos lleve a cubrir con nuestras expectativas. Para mí ser causa es generar cosas nuevas. Que en base de mi trabajo pueda ser causa de que otras cosas se den. Los valores FRED puede ser realizar mi trabajo, primero que las personas que yo reciba me permitan realizar mi trabajo de manera FRED, pero sobre todo que el trabajo de otras personas, por mi trabajo, puedan ser realizadas de manera FRED también. Y que el resultado sea estupendo.”

**Dennys Guzmán:** “Para mí los valores están en la forma de comportarse, es una búsqueda de la excelencia. Ser causa es crear lazos.”

**Alexander Gavilanez:** “El principal es ser causa, entonces lo que tratas de inculcar es que las cosas pasan porque tú haces que pasen, no debes esperar a nadie más. Esto se alinea al FRD porque ser causa es ser causa positiva, el FRED lo que hace es direccionar esa causa a como deberías comportarte en tu trabajo.”

**Johanna Caprio:** “Ser causa es pensar en que como parte de GESTOR cada uno de nosotros puede ser la razón de la felicidad o excelencia en desempeño de nuestro

cliente. Y FRED se entiende como las directrices de nuestro trabajo, los únicos requerimientos que debemos cumplir para cumplir con nuestros objetivos. No solo queremos ser la razón de un éxito, sino queremos que ese éxito se arme de forma fácil, rápida, excelente y divertida.”.

**Fabricio Guzmán:** “Pues siempre queremos ser la razón de sucesos positivos. Eso es lo que guía el trabajo aquí en GESTOR, el “Ser Causa” es el motivo por el que existe la empresa. Queremos ser causa de una gestión eficaz y confiable para nuestros clientes. ”

**Filosofía: ¿Podría describirse la filosofía GESTOR basado en el concepto de WHW? (Why, How, What):**

**Juan Manuel Crespo:** “Son como canales interconectados. Es decir, si miras aquí en el organigrama, puedes ver que tenemos el WHY que es la razón de nuestro trabajo. Por ejemplo, en un inicio quisimos facilitar los procesos de contabilidad y finanzas para empresas de ese campo utilizando la tecnología, ese era nuestro porque original. El WHY nace desde el equipo estratégico, lo cual se canaliza hacia los diferentes departamentos para entender el HOW. Que básicamente se puede resumir en como lo vamos a hacer, que pasos a seguir, etc. Y finalmente tenemos el WHAT que serían nuestros productos y servicios, digamos las diferentes plataformas y niveles de complejidad y funciones de cada una...”

**Alfonso Falconí:** “Claro ósea es bastante simple. El WHY es la razón de hacer un proyecto u otro. Digamos porque vamos a ser causa, o que queremos lograr. Luego tenemos el HOW que básicamente es el cómo lo haremos, ahí digamos se diseña un plan estratégico y luego se desarrolla desde diversas áreas y una vez que tienes entendido ese proceso te quedas con el WHAT que básicamente sería el producto o servicio en específico que va a cubrir ese WHY inicial. ”

**Alfonso Falconí Padre:** "Eso lo estamos desarrollando partiendo de principios que digamos las nuevas tendencias lo están ubicando no cierto. El hecho de porque hacemos algo, como lo hacemos y cuando lo hacemos. Es un conjunto de respuestas ágiles a la causalidad de las cosas. O sea, antes uno podía llegar al punto de lo hago porque así lo vengo haciendo, debemos llegar la porque lo hago y como lo hago. Estamos en el proceso de desarrollo de eso porque es un cambio de mentalidad. Entonces eso toma su tiempo pero es necesario sembrarlo constantemente. No solo a utilizar herramientas tecnológicas sino porque se utilizan... que se trata de conseguir es un concepto muy amplio que hay que aterrizarlo en esas 3 preguntas o cuestionamientos."

**María Isabel Arroyo:** "El WHY nos da el propósito. El HOW son los pasos, y el WHAT son los productos, el resultado".

**Carlos Almeida:** "Ahora recién, estamos con un proceso de construcción, el tema de la filosofía se está implementado, lo que queremos ahora es involucrarnos con el cliente, para que todos los productos, sobre la marcha se puedan ir corrigiendo para que el producto final sea exactamente el producto que necesitan nuestros clientes... Creo que no ha sido muy efectivo el tema de la comunicación de la filosofía. No se informa oportunamente las cosas, y a veces por la premura comunicamos pero resulta que no era así entonces nos toca darle la vuelta y se va quedando.. Se transmite información que no lleva a nada".

**Dennys Guzmán:** "Es conectarte con las emociones de la gente para poder transmitir lo que tú estás haciendo. No sé qué tan bien este captado, a niveles gerenciales mejor, los demás no sé. Estar claro con todo lo que hacen."

**Alexander Gavilanez:** "EL WHY es la visión utópica de conectar financieramente a las personas, el HOW está en construcción justamente el desarrollo de plataformas a través del design thinking y el WHAT viene a ser ya los productos, las plataformas



tecnológicas. No creo que estén bien claro, incluso en la antigua no estaba bien explicada y había un montón de gente que no entendía. El tema del WOW tampoco se entiende... y el otro tema es que cuando tú hablas de los valores, en algún punto se lo vio como algo que depende solo de ti, dependen muchísimo de ti pero no exclusivamente de ti porque trabaja en un entorno, y hay cuestiones aquí en la oficina como procedimientos que no te dejan hacer las cosas FRED porque debes acoplarte a ciertos lineamientos. Es en ese punto que se pone en desconfianza el FRED, empiezas a competir entre lo que quisieras hacer, lo que espera el cliente y la realidad de las limitaciones... Obviamente falta la nueva visión, es bastante utópico porque de hecho no tenemos a las personas o mejor dicho el perfil de gente que se necesita para desarrollar ese tipo de productos”.

**Johanna Caprio:** “Lo que hacemos es que el WHY es la causa de nuestro trabajo, que necesidad existe podríamos decir. En segundo lugar, HOW es que podemos hacer para satisfacer dicha necesidad y por último, el WHAT es el producto o servicio específico para solucionar el WHY.”

**Fabricio Guzmán:** “Lo que se hace es que el WHY es la razón de que hacemos lo que hacemos. Digamos ¿porque queremos conectar financieramente a las personas?, ¿porque ofrecemos software para el manejo financiero institucional? Porque existe un sentimiento de temor o de desconfianza en el manejo numérico de una empresa. El HOW por otro lado, es como vamos a cumplir con ese WHY. Y por último, el WHAT es el producto o servicio en específico que proveemos. ”

**¿Qué herramientas de comunicación se utilizan en GESTOR a nivel interno?**

**¿Cómo funciona la comunicación en la RED DE EQUIPO? (Red de correo electrónico institucional, reuniones periódicas, cartelera, medio interno tipo revista, etc):**

**Juan Manuel Crespo:** "Tenemos diferentes herramientas como el Hipchat, el portal interno, ya debes haber visto algunas... Personalmente utilizo el Outlook más que nada, sobre todo el calendario... Para el diseño estratégico lo que normalmente hacemos son reuniones, las cuales se calendarizan a través del Outlook."

**Alfonso Falconí:** "Como ya te habrás dado cuenta la herramienta que podríamos considerar que uso casi exclusivamente porque realmente no utilizo las otras, es el Outlook. El correo obviamente y el calendario sobre todo. Para mi es súper eficiente y me gusta la verdad ya que me encanta tener una constancia de las cosas, como siempre estoy de arriba para abajo dando vueltas sin parar y soy súper distraído es muy fácil que me olvide las cosas, entonces así tengo un apoyo extra para cumplir con mi trabajo."

**Alfonso Falconí Padre:** "Yo diría que la mejor herramienta no es la única pero la mejor para la comunicación es el contacto directo con las personas. Ósea la base de conversaciones, entrevistas, reuniones por supuesto y también encuestas de satisfacción de como mide a sus jefes, a sus compañeros. Una encuesta anónima para que digan abiertamente lo que sienten y el asunto sugerencias. Hay veces que en la innovación uno piensa que si viene una persona de afuera y mide la innovación de la empresa puede traer nuevas ideas, es verdad eso, pero también es verdad que la gente de adentro puede entregar muchas sugerencias, muchos aspectos de mejora..."

**María Isabel Arroyo:** "Tenemos como chats internos, había una herramienta que era el Social Cast. Que lastimosamente ya no usamos Pero ahora usamos el HIPCHAT que creo que no está funcionando. Porque no hay una interacción en el SOCIAL CAST

hacíamos conexión con la filosofía, entonces si alguien hacia algo fácil se subía un reconocimiento en el SOCIAL CAST mira esta persona hizo fácil esto y le agradecemos. En este no hay eso no le veo útil, la anterior era más interactiva. Hacemos comunicación con la red de equipos con reuniones trimestrales para ir monitoreando como está el equipo, desde recursos, personal, con los gerentes y los mismos miembros de cada proyecto... Para mí el SOCIAL era la mejor herramienta. Cada diciembre hacemos los premios FRED entonces se hacía un conteo quien hacía más cosas FRED... El HIPCHAT es una extensión del JIRA que es para aspectos más técnicos... También hay comités gerenciales... El Mail es el primero."

**Carlos Almeida:** "Es complicada la pregunta veraz evidentemente le cambio que nos tienen que hacer aquí a nosotros es tremendo porque el 90% de aquí somos ingenieros en sistemas cuadrados, pienso que es parte 1ro de uno mismo. Cada uno de nosotros debemos reconocer que somos cuadrados, no va a ser posible hacernos redondos. Ahora, la persona que defiende mas este tema es Juan Manuel entonces ha habido reuniones y una serie de charlas pero pienso que deberíamos implementar más herramientas como el Design Thinking o el Story Telling. Pero si es necesario que las nuevas herramientas, debe haber capacitaciones para toda la gente...El Correo, la personal, el HIPCHAT, que creo que funciona mejor primero porque también implementamos una nueva herramienta el JIRA que permite dar seguimiento a los proyectos y me mantiene informado por el HIPCHAT, ahí tenemos para informarnos por equipo, el chat que está bastante bien. El correo que funciona bien pero debería tener mayores parámetros o lineamientos para las comunicaciones. Las reuniones o comités, somos de hacer bastantes reuniones y comités, a veces paso todo el día en reuniones... Recomendaría que el tema de la comunicación interna es sumamente importante mejorarlo implementarlo no sé, como sistematizarlo, precisamente yo no

sabía que esta entrevista iba por este lado... entonces la colaboración entre áreas de la empresa es casi nula... yo le propuse a la chica para mejorar la comunicación interna, como informamos algunos temas, justamente yo les planteaba eso la falta de normativas para la comunicación interna."

**Dennys Guzmán:** "Antes la comunicación era mucho más simple y a nivel de amistad. Ahora es más complicado por el volumen de gente hace que se decante y sea teléfono dañado y interpretan a su manera y el significado se cambia de la información verídica."

**Alexander Gavilanez:** "La HC por excelencia son las reuniones personales incluso creo que a veces falta. EL Mail es la otra, entonces en el mail pasa eso de "yo ya te mande" o "no te entendí" entonces yo estoy convencido en que hay que dar más énfasis a la comunicación personal. Obviamente para formalizar el mail está muy bien. Ahora para difundir están usando eso del HIPCHAT parece que funciona bastante bien sirve para comunicar temas inmediatos, no para temas importantes."

**Johanna Caprio:** "Tenemos varias herramientas, justo ahora estamos comenzando a trabajar con una aplicación de mensajería instantánea nueva, el HIPCHAT, que me parece chévere y funcional. A parte de esa, yo utilizo sobre todo el Outlook y las reuniones que casi siempre tenemos".

**Fabrizio Guzmán:** "Principalmente el Outlook o el Hipchat aunque la verdad utilizo el primero en su mayoría. Queda una constancia con el Outlook de las reuniones o pedidos o diversos mensajes que recibimos. Por eso pienso que es súper útil y una buena herramienta, es fácil contactarnos entre nosotros. Puedes hasta ver que salones van a estar ocupados o libres, es muy completo."

### Análisis método cuantitativo

#### Muestra de estudio

Equipo	Número de colaboradores encuestados	de Porcentaje
<b>Equipo Proyectos</b>	21	35%
<b>Equipo Productos</b>	13	21%
<b>Equipo Servicios</b>	17	28%
<b>Equipo LABS</b>	2	3%
<b>Equipo SAC</b>	6	10%
<b>Equipo Comercial</b>	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

*Tabla 3. Muestra de estudio*

A continuación se presentarán los gráficos de la auditoría realizada. Las preguntas que se han seleccionado resaltan rasgos importantes a cerca del clima laboral y el nivel de gestión de comunicación en GESTOR.

## 1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de GESTOR?

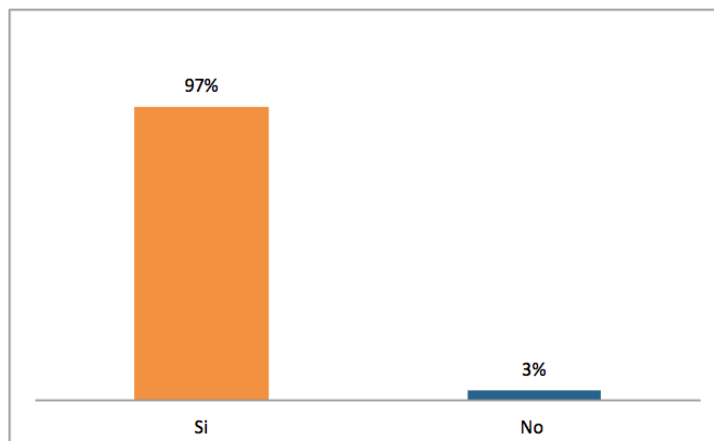


Imagen 10. Pregunta 1 gráfico general

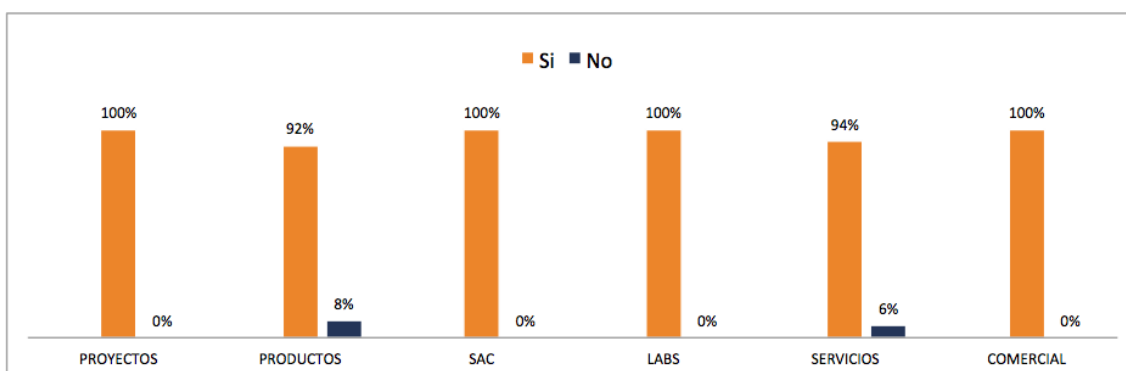


Imagen 11. Pregunta 1 gráfico departamental

Analizando los gráficos de la pregunta uno, se evidencia que la mayor parte de los colaboradores afirma conocer la misión de GESTOR en un 97%. Tomando en cuenta los gráficos por área se puede ver que todos los equipos afirman conocerla en no menos de un 90%.

2. **Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de GESTOR:**

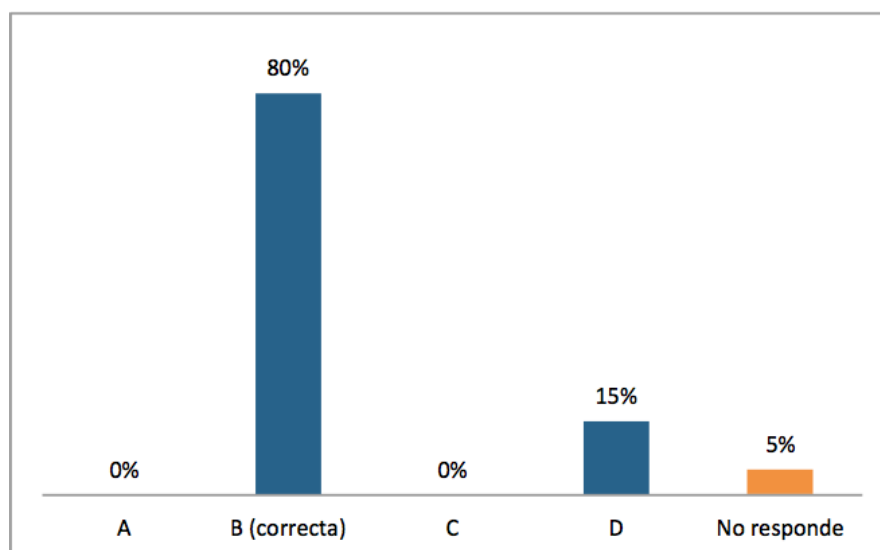


Imagen 12. Pregunta 2 gráfico general

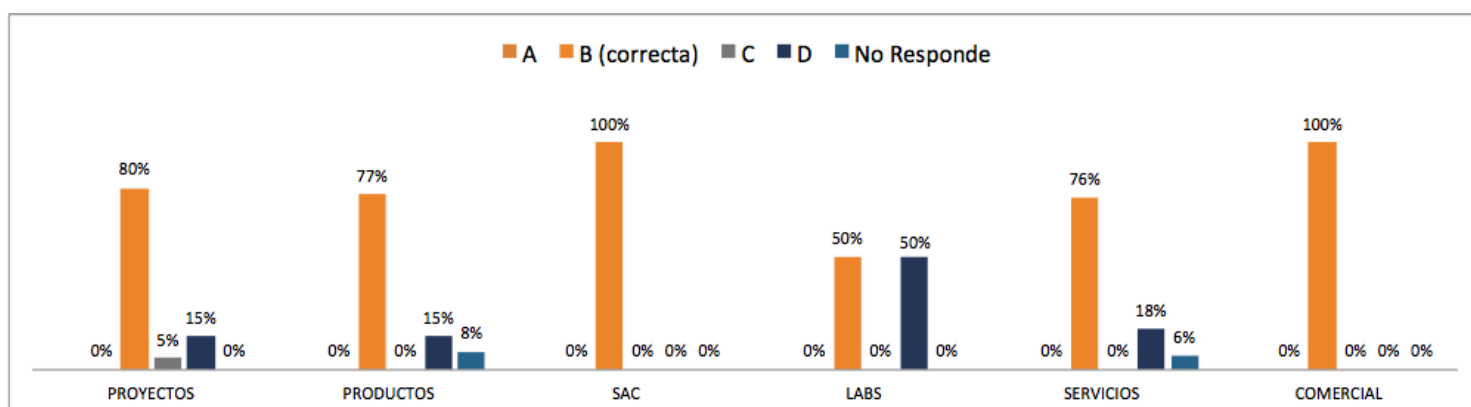


Imagen 13. Pregunta 2 gráfico departamental

Analizando los gráficos de la pregunta 2, se puede ver que en el gráfico general el 80% de los colaboradores marca la opción correcta de la misión de GESTOR, mientras que el 15% marca la opción D (incorrecta) y el 5% no marca ninguna de las opciones. De la misma forma, analizando los gráficos a nivel departamental podemos ver que en la mayoría de ellos marca la opción correcta de la misión B (correcta), en el equipo SAC y Comercial en un 100% y en el resto en no menos del 70%.

3. De la siguiente lista ¿cuál es o son los valores que identifican a GESTOR?

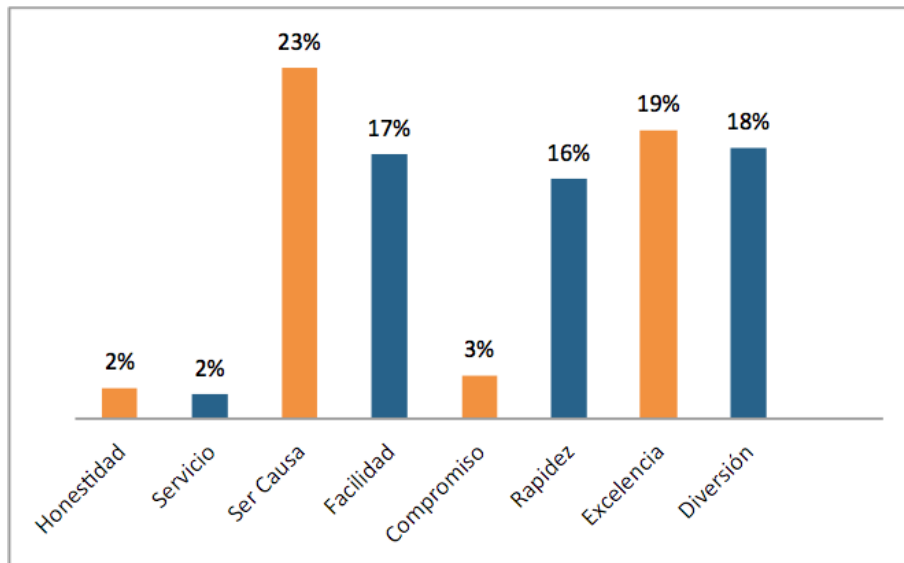


Imagen 14. Pregunta 3 gráfico general

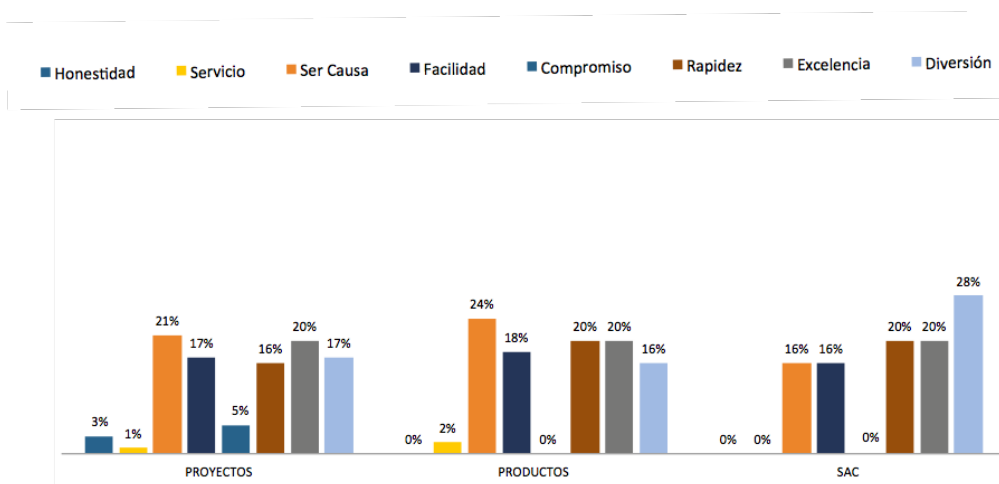


Imagen 15. Pregunta 3 gráfico departamental

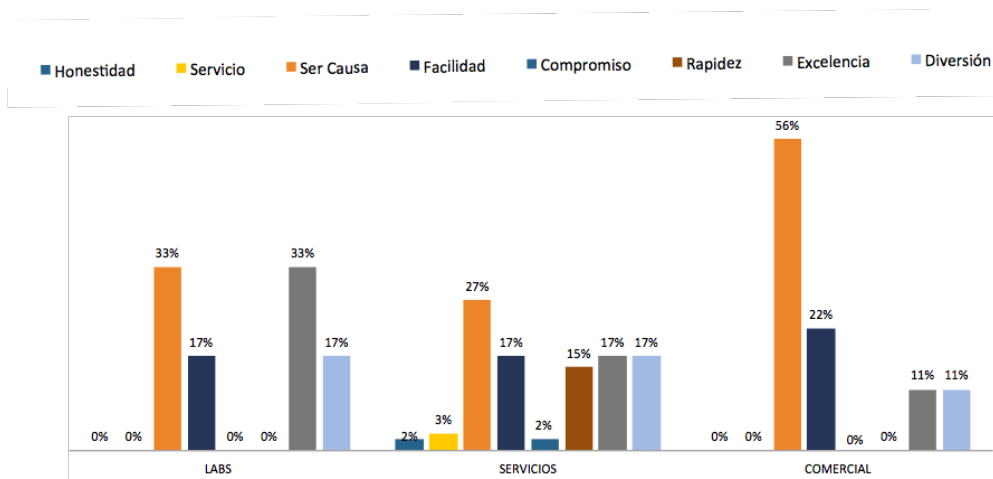


Imagen 16. Pregunta 3 gráfico departamental



En cuanto a la pregunta 3, el gráfico general muestra que la mayor parte de colaboradores reconocen los 5 valores de GESTOR, Ser Causa en un 23%, Excelencia en un 19%, Diversión en un 18%, Facilidad en un 17% y Rapidez en un 16%. Analizando el gráfico departamental, se evidencia que Proyectos, Productos, Servicios y SAC identifica los 5 valores que pertenecen a la empresa, cada uno de estos con un porcentaje no menos del 15%. No obstante, dentro de LABS se reconoce los valores: Ser Causa y Excelencia con 33%, Diversión y Facilidad con 17%. En el departamento Comercial se reconoce en su mayoría a un solo valor, Ser Causa, con un 56%, seguido por Facilidad con 22% y Diversión y Excelencia con 11%.

#### 4. Marque los colores distintivos de GESTOR

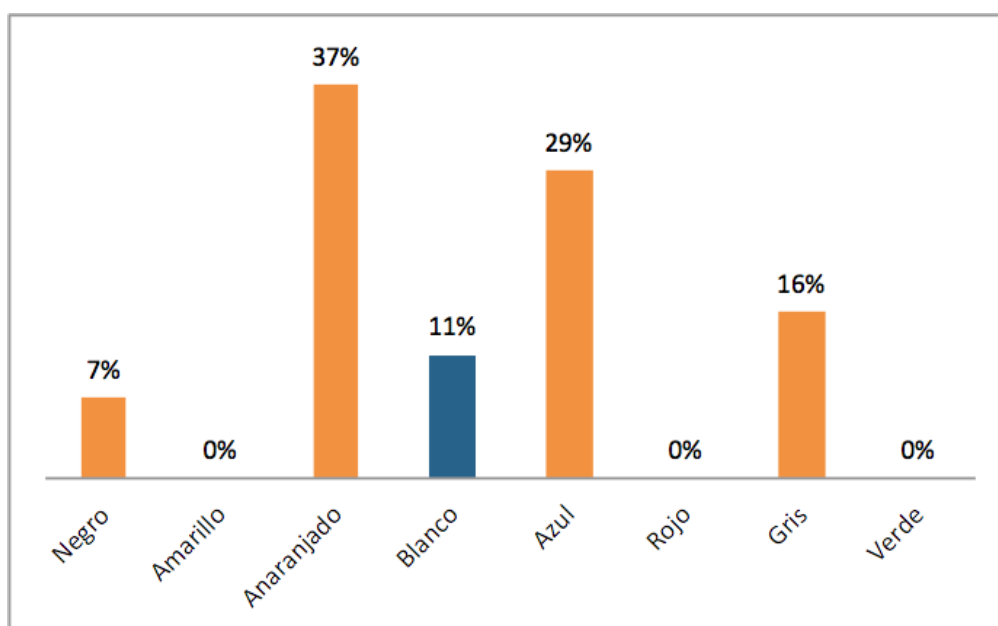
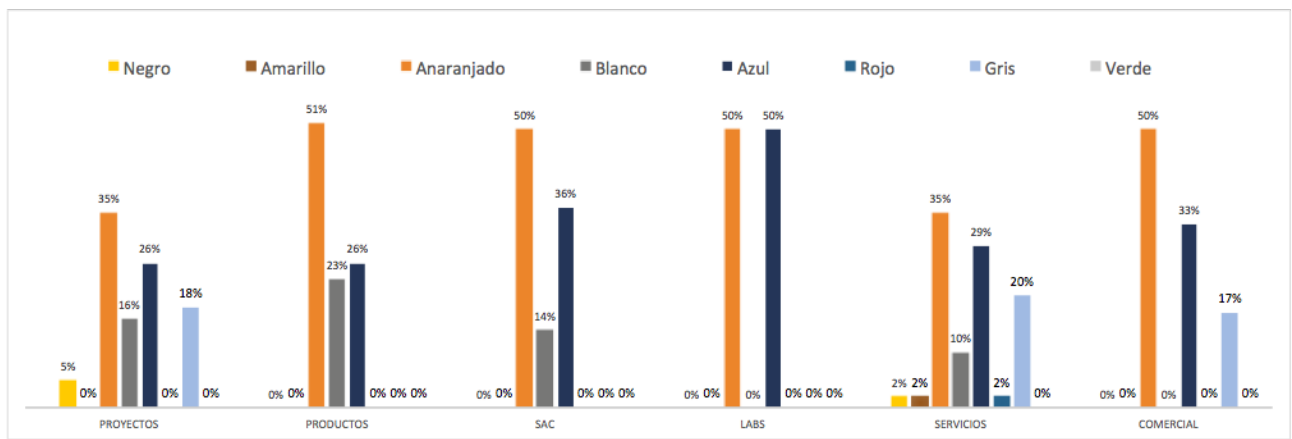


Imagen 17. Pregunta 4 gráfico general



*Imagen 18. Pregunta 4 gráfico departamental*

La pregunta cuatro hace referencia a los colores que identifican a la empresa. Analizando el gráfico general se puede ver que los colaboradores en su mayoría identifican los 3 colores de GESTOR: anaranjado en un 37%, azul en un 29% y el gris en un 15%; algunos de ellos también afirman que el color distintivo es el blanco en un 11%. Por otra parte, observando el gráfico departamental se puede ver que los departamentos de: Proyectos, Servicios y Comercial reconocen los 3 colores de GESTOR, anaranjado con 35% (proyectos y servicios) y un 50% (comercial). Mientras que, Productos, SAC y LABS reconocen al color anaranjado con no menos de un 50%, azul con no menos de un 25% y en vez de reconocer el color gris reconocen al color blanco con 23%, 14% y 10%.

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de GESTOR

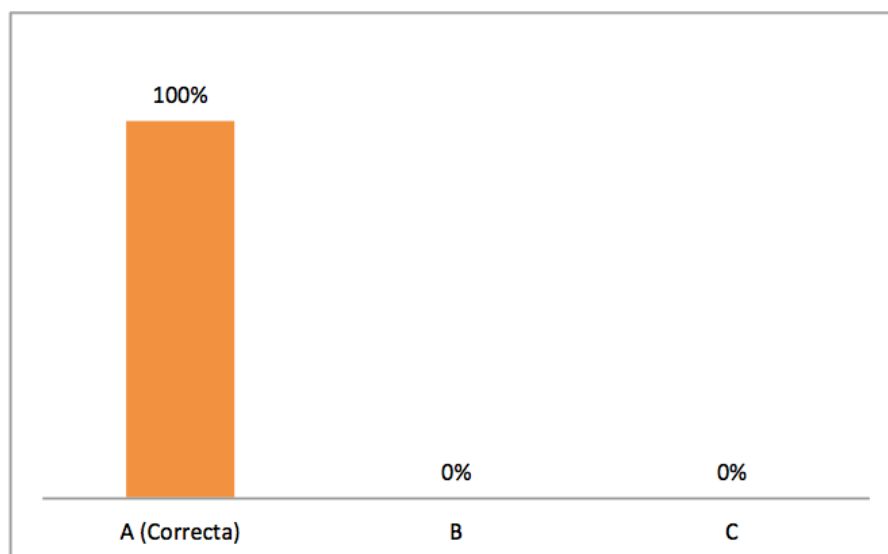


Imagen 19. Pregunta 5 gráfico general

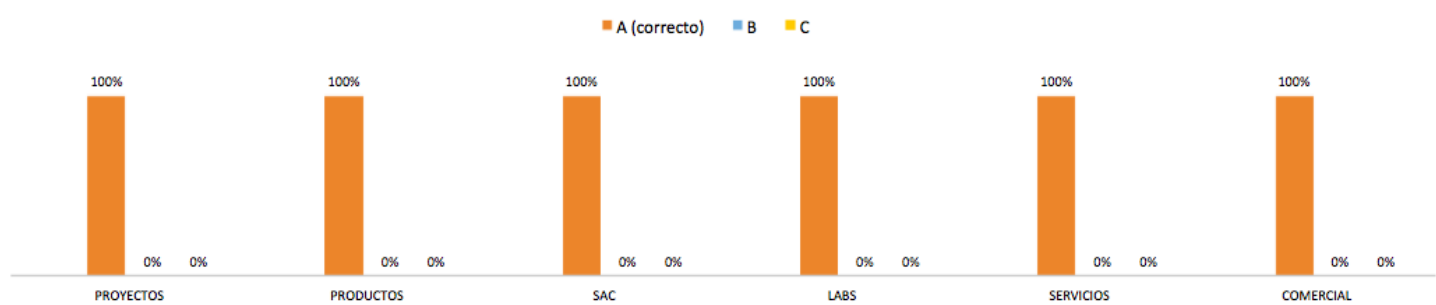
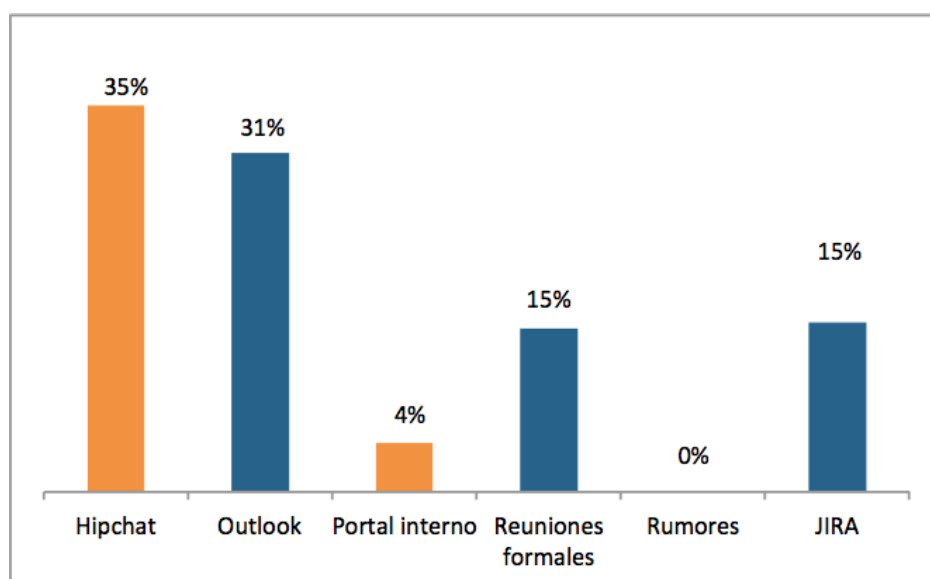


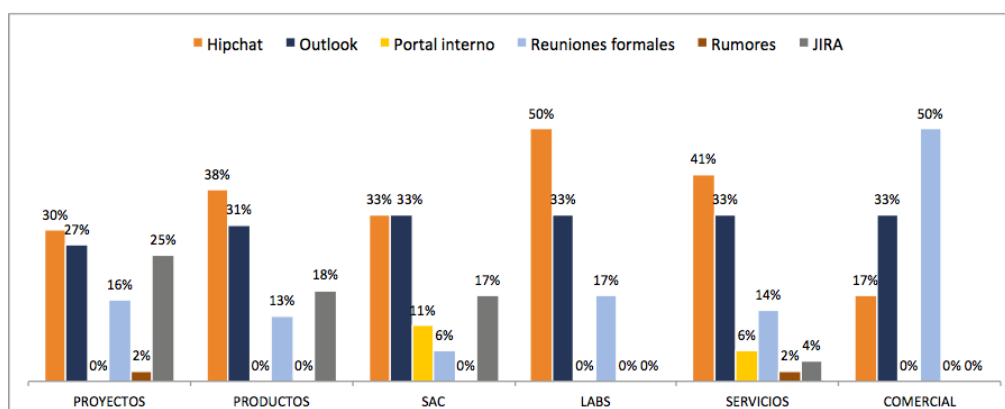
Imagen 20. Pregunta 5 gráfico departamental

En cuanto a la pregunta cinco, tanto el gráfico general como el departamental muestran que los colaboradores reconocen en un 100% al símbolo representativo de GESTOR.

**6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo a realizar en GESTOR:**



*Imagen 20. Pregunta 6 gráfico general*



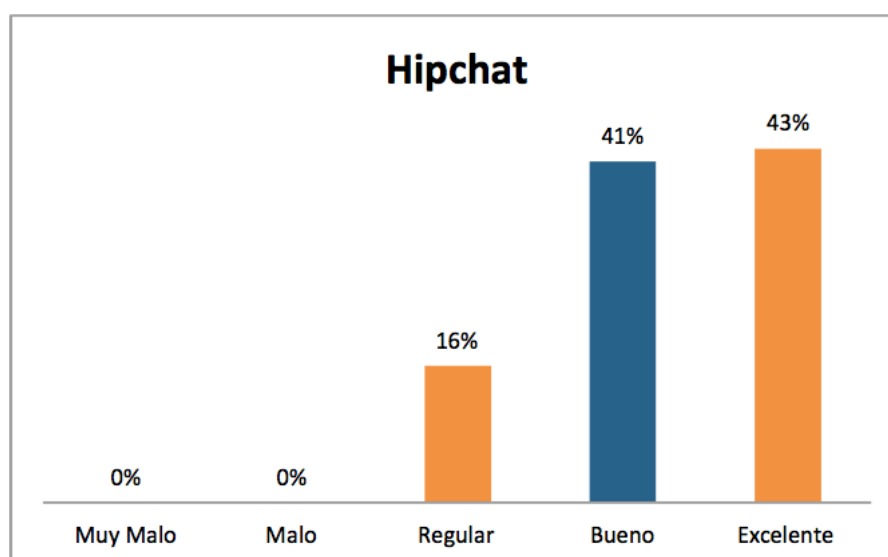
*Imagen 21. Pregunta 6 gráfico departamental*

En cuanto a la pregunta seis, el gráfico general muestra que existen cuatro herramientas de comunicación por las que los colaboradores prefieren informarse: Hipchat con un 35%, Outlook con un 31% y Reuniones formales y JIRA con un 15%. Al tomar en cuenta el gráfico departamental, se puede ver que todos los departamentos prefieren tres herramientas principalmente: Hipchat con no menos de un 30%, Outlook con no menos de un 25%, Reuniones formales con no menos de 13% y en el caso de

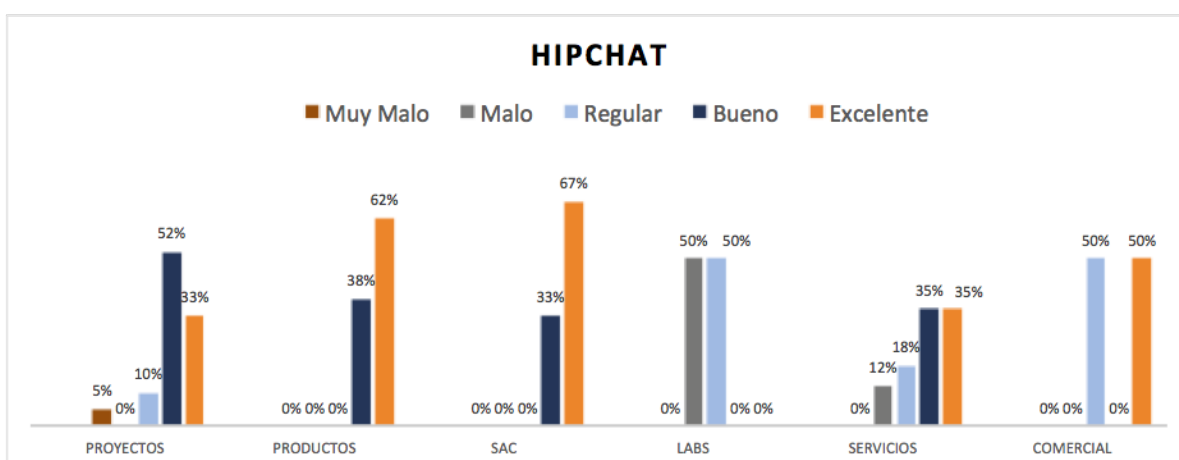
Comercial en un 50%. No obstante, en los departamentos: Proyectos, Producto, SAC y Servicios aparece el JIRA con un 25%, 18%, 17% y 4%.

**7. Califique –marcando con una X- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.**

Para analizar la pregunta 7 se tomarán en cuenta los cuatro herramientas preferidas en la pregunta anterior: Hipchat, Outlook, Reuniones formales y JIRA.



*Imagen 22. Pregunta 7 gráfico general*



*Imagen 23. Pregunta 7 gráfico departamental*

En cuanto a la pregunta siete, tomando en cuenta el gráfico de la herramienta Hipchat se puede ver que los colaboradores la puntúan excelente en un 43%, bueno en un 41% y regular en un 16%. Dentro de los departamentos: Productos, SAC, Comercial, Servicios se puntúa en su mayoría con excelente con: 67%, 62%, 50% y 35%. La puntuación siguiente en su mayoría es bueno en Proyectos (52%), Producto (38%), SAC (33%) y Servicios (35%).

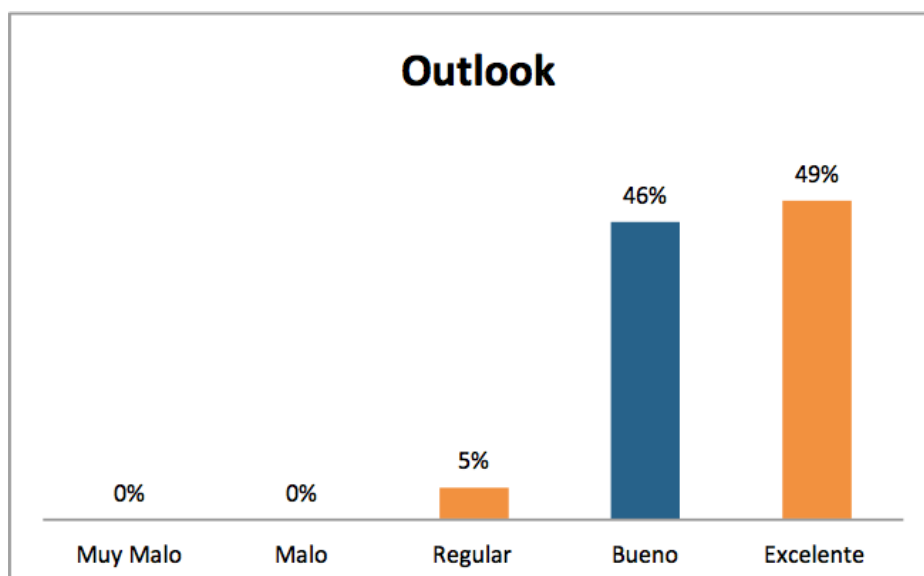


Imagen 23. Pregunta 7 gráfico general

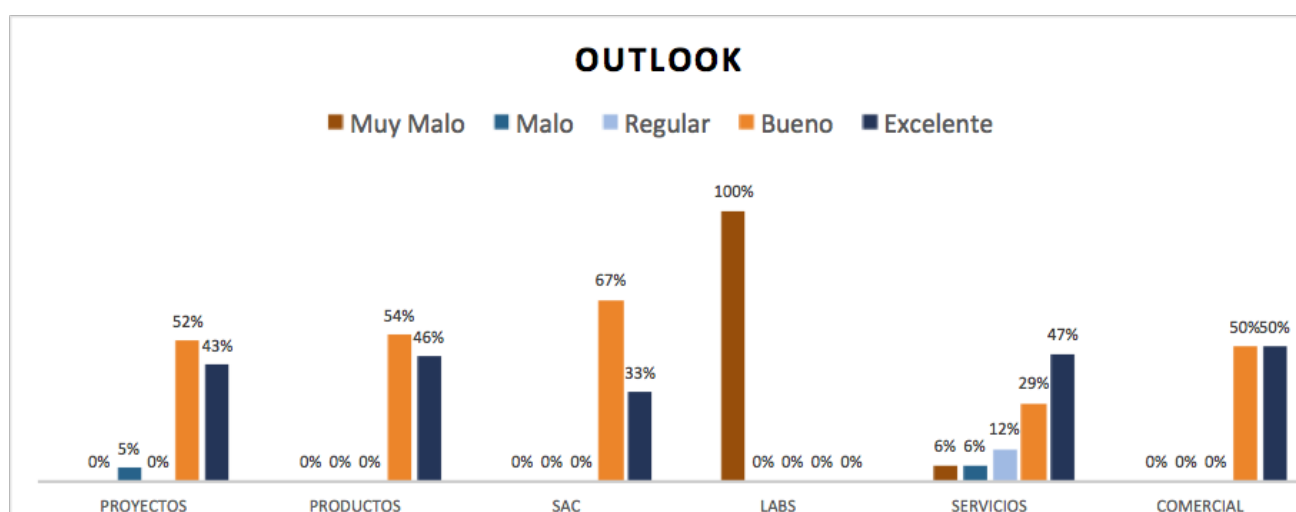


Imagen 24. Pregunta 7 gráfico departamental

Tomando en cuenta los resultados de Outlook en el gráfico general se evidencia que la mayor parte de colaboradores opta por la opción excelente con un 49%, seguido por bueno con un 46% y regular con un 5%. Dentro del gráfico departamental se puede ver que en Proyectos, Producto, SAC y Comercial se lo califica como excelente en su mayoría con no menos de 50%. La calificación seguida en los departamentos es bueno en los departamentos antes mencionados con no menos de un 33%, mientras que en el departamento de Servicio esta categoría es la más alta con 47%. Dentro de LABS se califica como muy mala con un 100%.

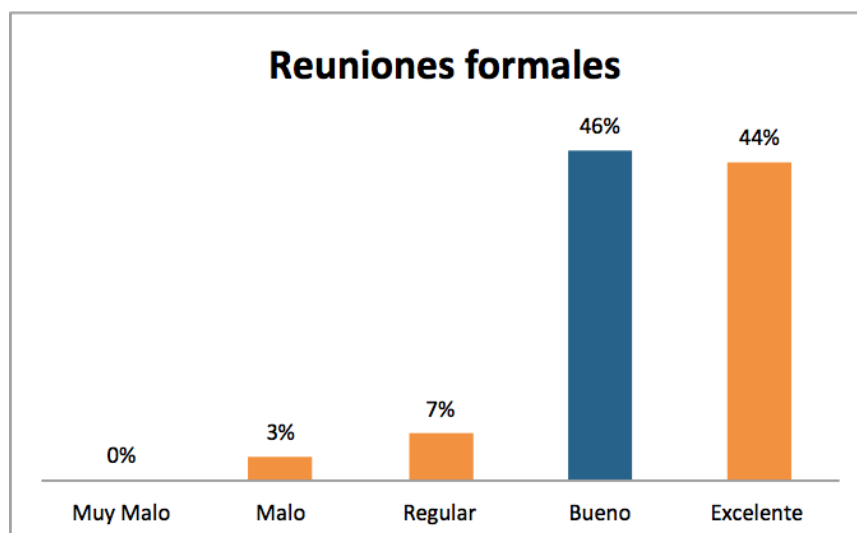
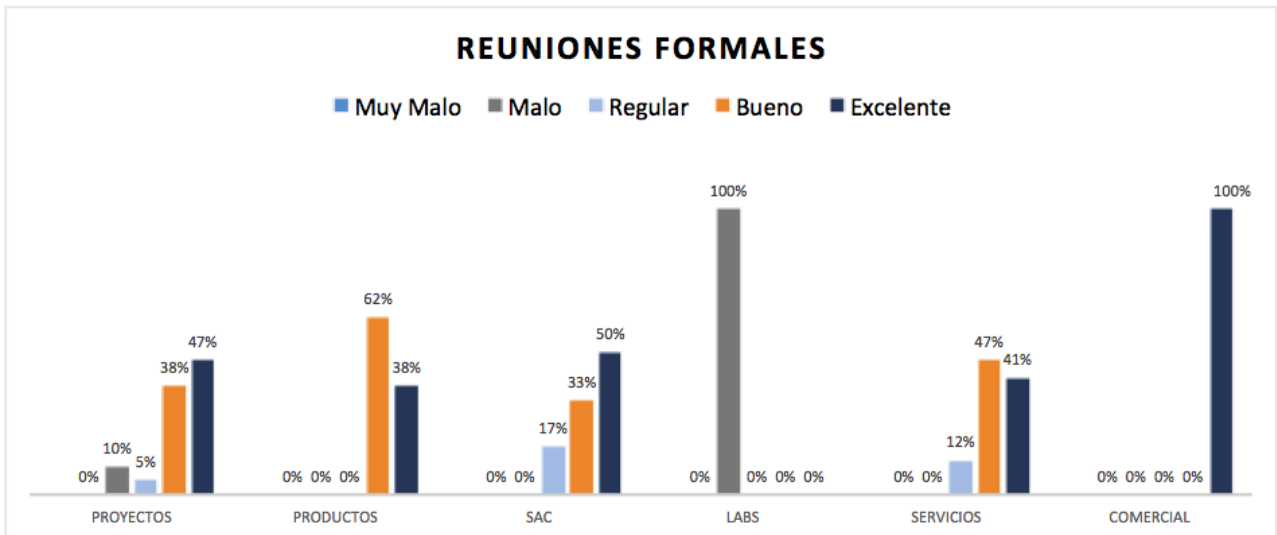
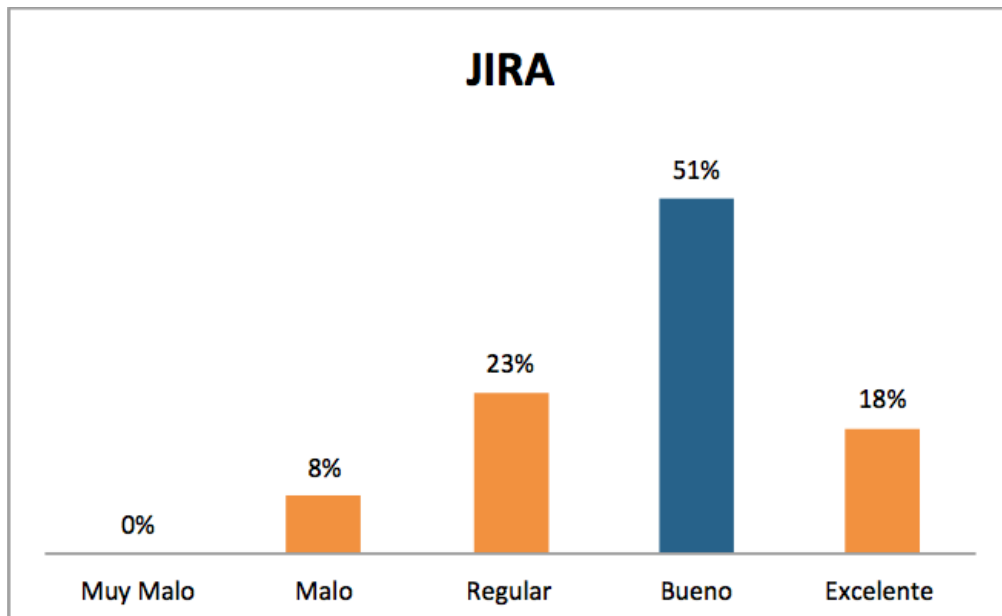


Imagen 25. Pregunta 7 gráfico general



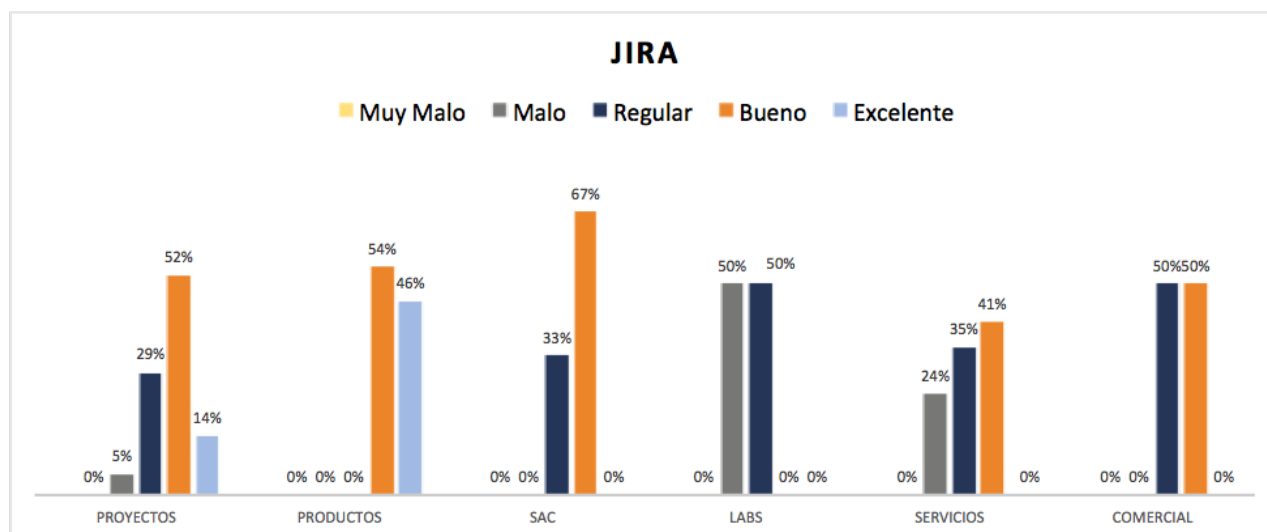
*Imagen 26. Pregunta 7 gráfico departamental*

Analizando los gráficos de la pregunta 7, referentes a reuniones formales, en el gráfico general se indica que el 46% de los colaboradores lo califica como bueno y el 44% como excelente, 7% regular y 3% malo. Por otro lado, el gráfico departamental indica que: Proyectos (47%), SAC (50%) y Comercial (100%) puntúan, en su mayoría, a la herramienta como excelente. Mientras que, Productos (62%) y Servicios (47%) lo califican mayormente como bueno. Finalmente, LABS lo califica con un 100% como mala.



*Imagen 27. Pregunta 7 gráfico general*





*Imagen 28. Pregunta 7 gráfico departamental*

Dentro de la herramienta JIRA, el gráfico general establece que el 51% lo califica como bueno, el 23% como regular, el 18% como excelente y el 8% como malo. No obstante, el gráfico departamental muestra que los departamentos: Proyectos (52%), Productos (54%), SAC (67%), Servicios (41%) y Comercial (50%) lo califican en su mayoría como bueno. Por su parte, LABS lo califica como regular 50% y malo 50%. El departamento que lo califica mayormente como excelente es Productos con 46%.

## 8. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza?

Señale 2

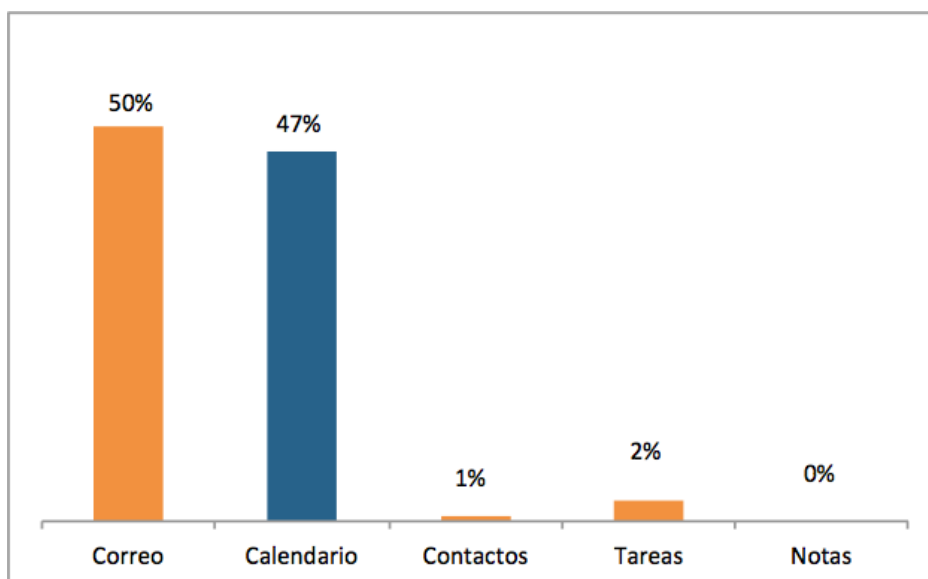


Imagen 29. Pregunta 8 gráfico general

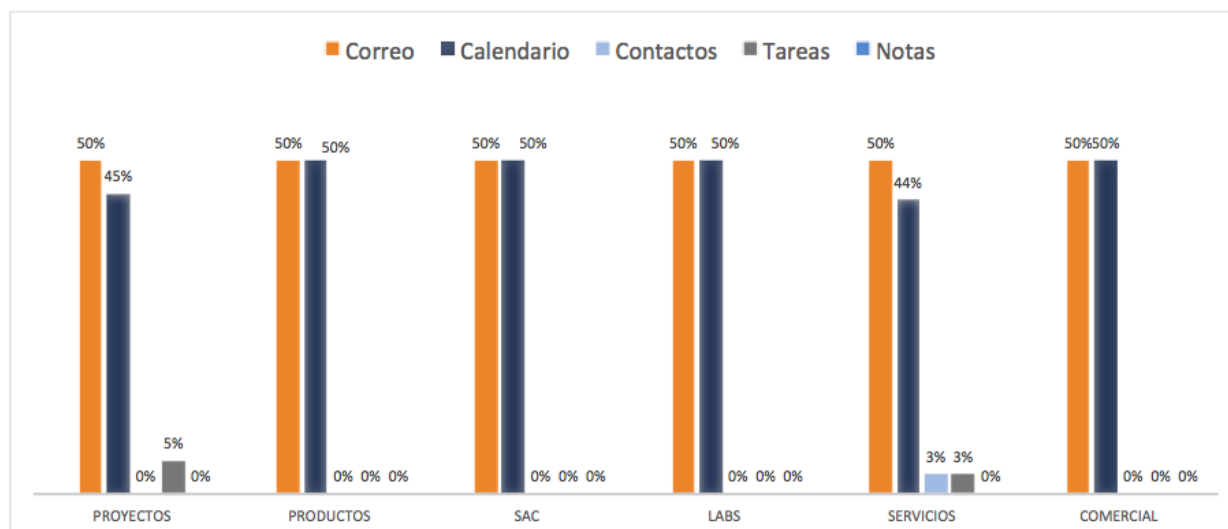


Imagen 30. Pregunta 8 gráfico departamental

Analizando las respuestas de la pregunta 8, se puede ver que en el gráfico general el 50% de los colaboradores utiliza más el correo dentro de la herramienta de Outlook y el 47% utiliza la herramienta de calendario en el mismo. El gráfico departamental establece que en los 6 departamentos eligen con no menos del 40% a las dos herramientas mencionadas anteriormente (correo calendario).

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre gerente o líder de equipo inmediato:

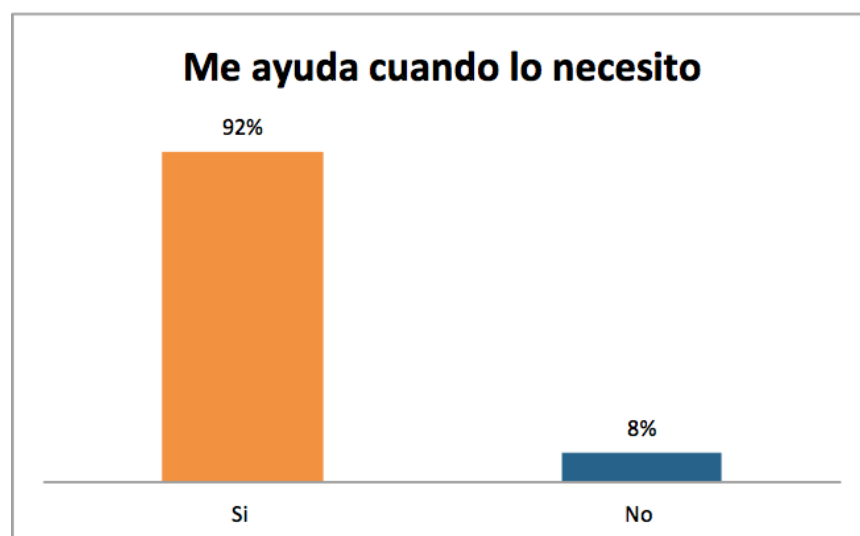


Imagen 31. Pregunta 11 gráfico general

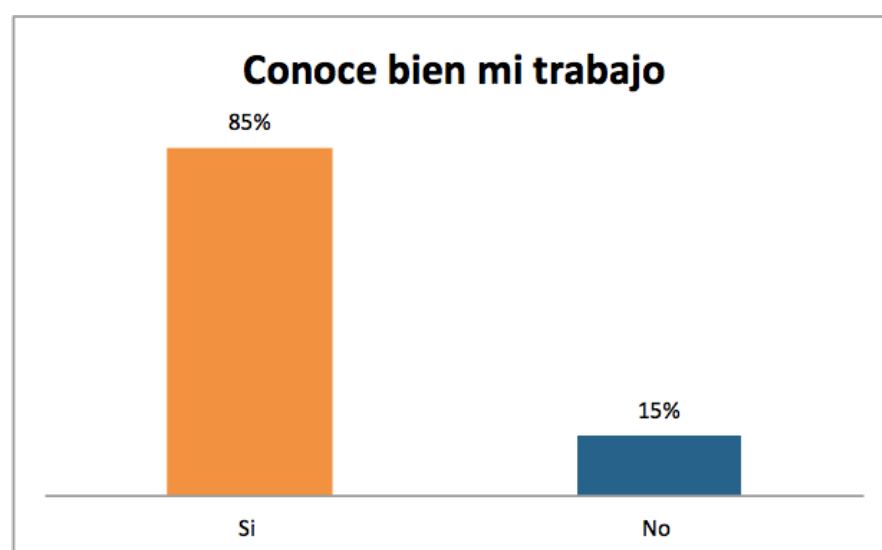


Imagen 32. Pregunta 11 gráfico general

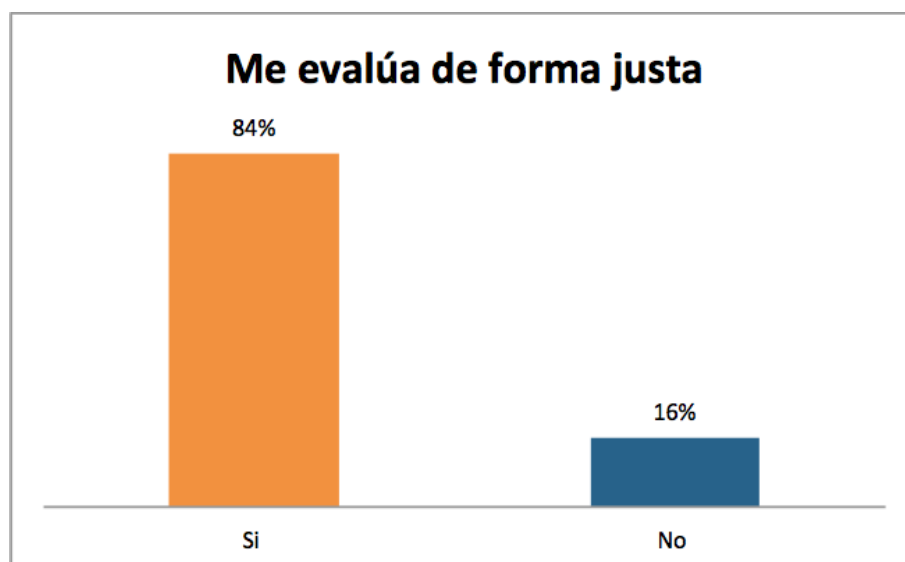


Imagen 33. Pregunta 11 gráfico general

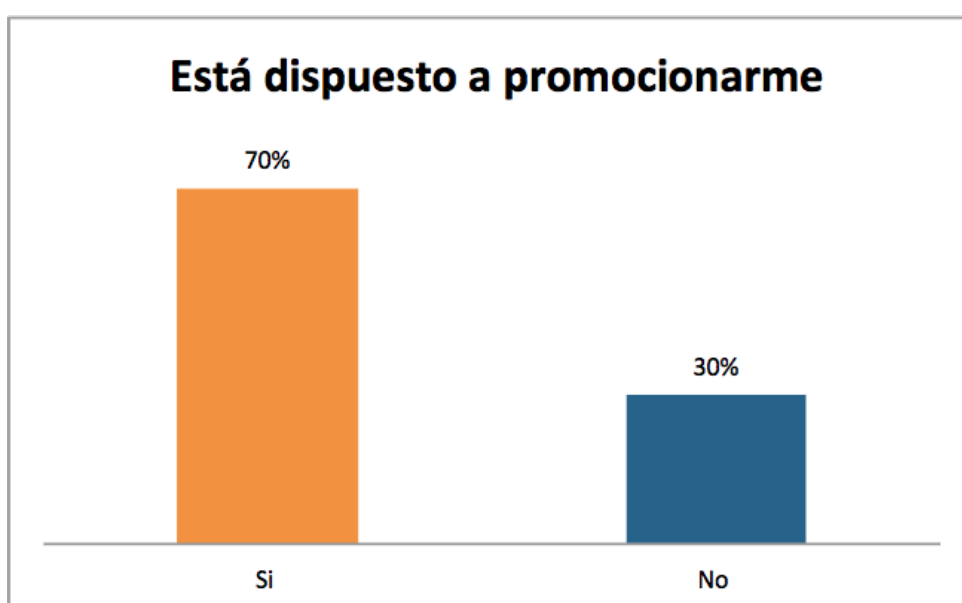


Imagen 34. Pregunta 11 gráfico general

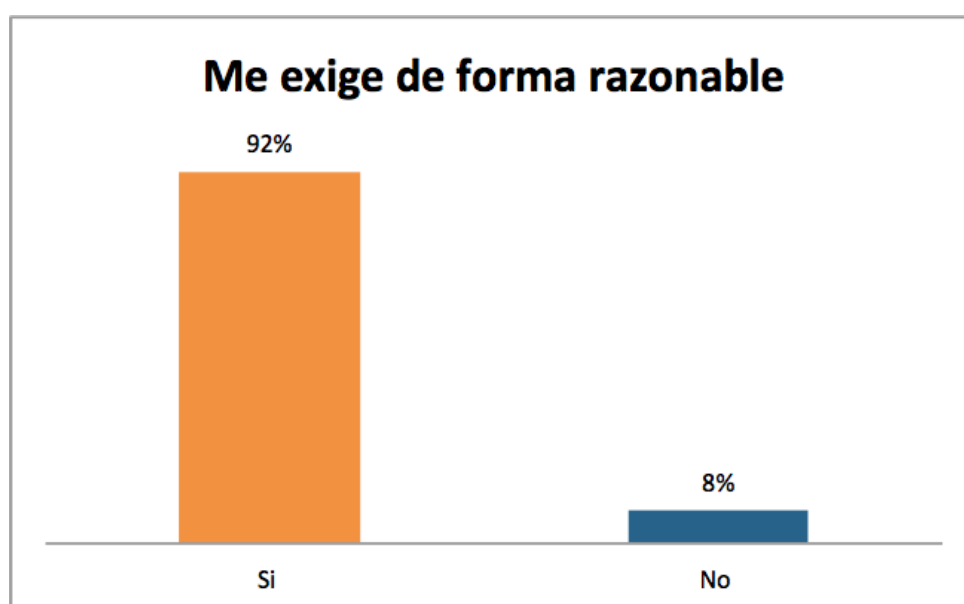
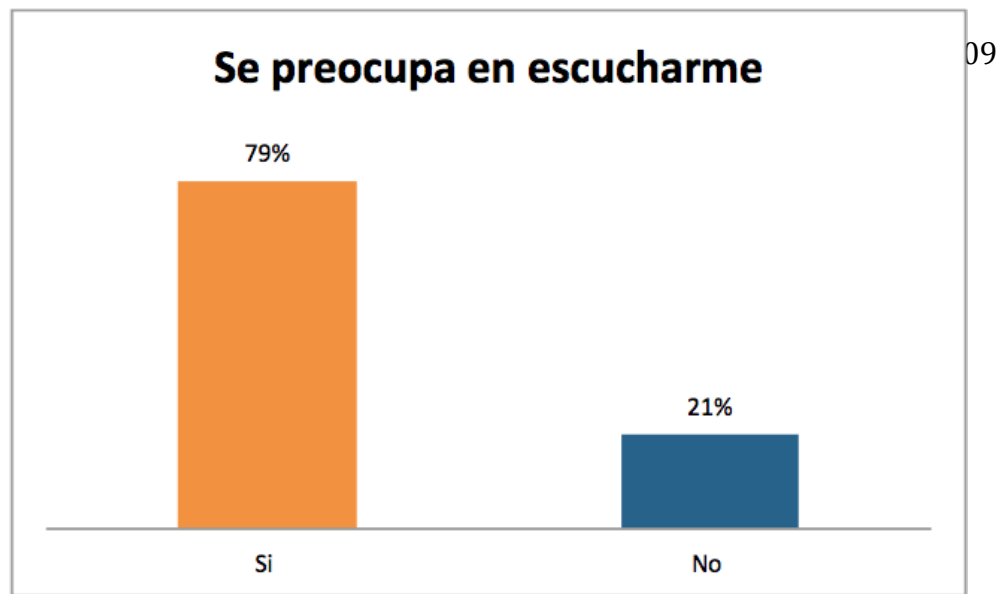


Imagen 35. Pregunta 11 gráfico general

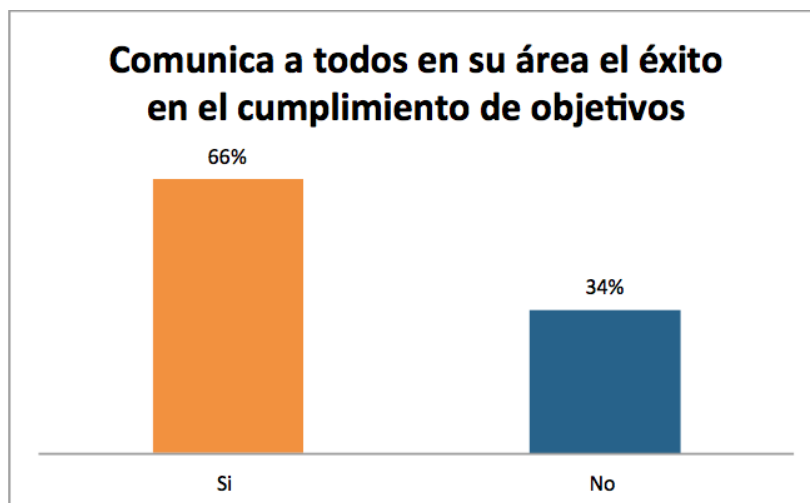


*Imagen 36. Pregunta 11 gráfico general*

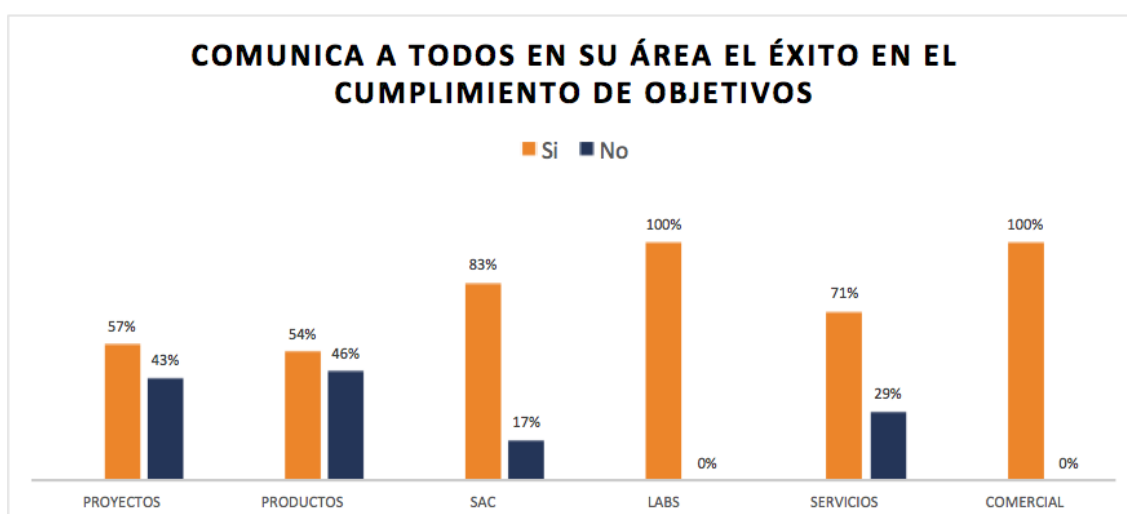
Analizando los gráficos de la pregunta 11 de forma general se observa que en las 6 opciones presentadas los colaboradores responden afirmativamente con no menos de un 70%, esto también se ve reflejado en los gráficos departamentales.

**12. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su gerente o líder de equipo inmediato**

En cuanto a la pregunta 12, la mayor parte de respuestas se responden positivamente con no menos de un 70%. No obstante, existen dos afirmaciones que muestran diferencias significativas entre sus respuestas.

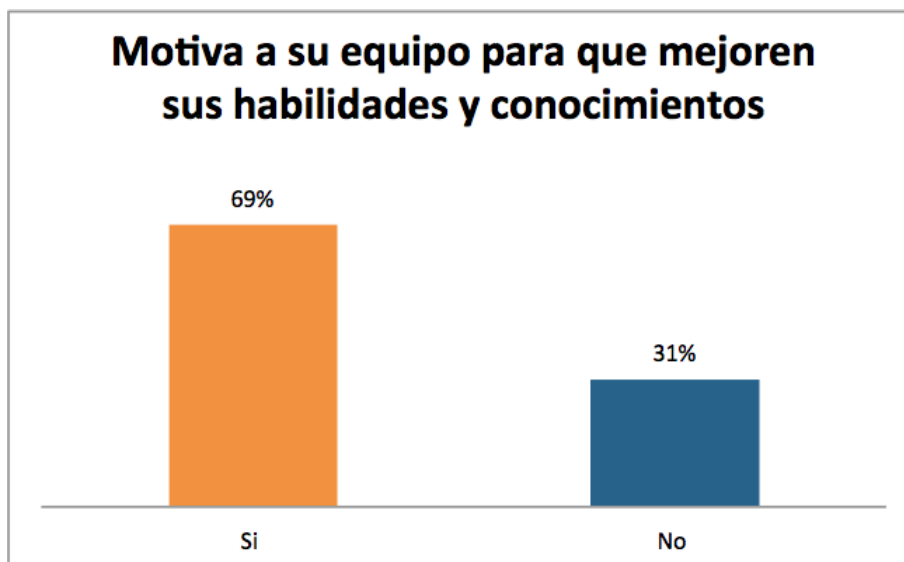


*Imagen 37. Pregunta 12 gráfico general*

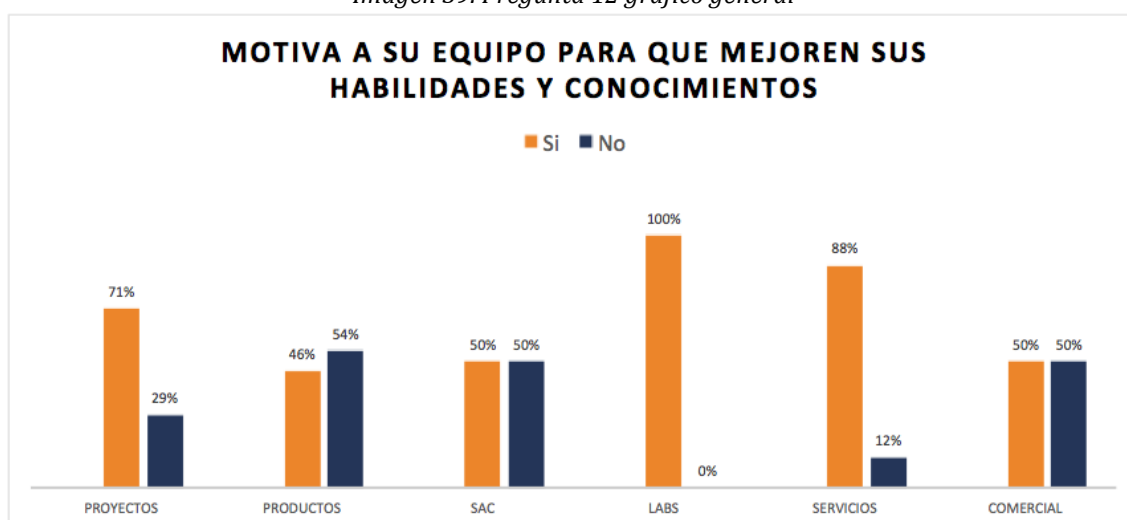


*Imagen 38. Pregunta 12 gráfico departamental*

La afirmación presentada anteriormente evidencia que el 66% de los colaboradores en general, afirman que su jefe o líder de equipo comunica a todos en el área de trabajo sobre el cumplimiento de objetivos y el 34% no lo considera. Tomando en cuenta el gráfico departamental se puede ver que dentro de los 6 departamentos prima el Sí sobre el No, con un porcentaje no menos del 50%. Sin embargo, en las áreas de Proyectos y Productos también se hace presente el No con un 43% y un 46%.



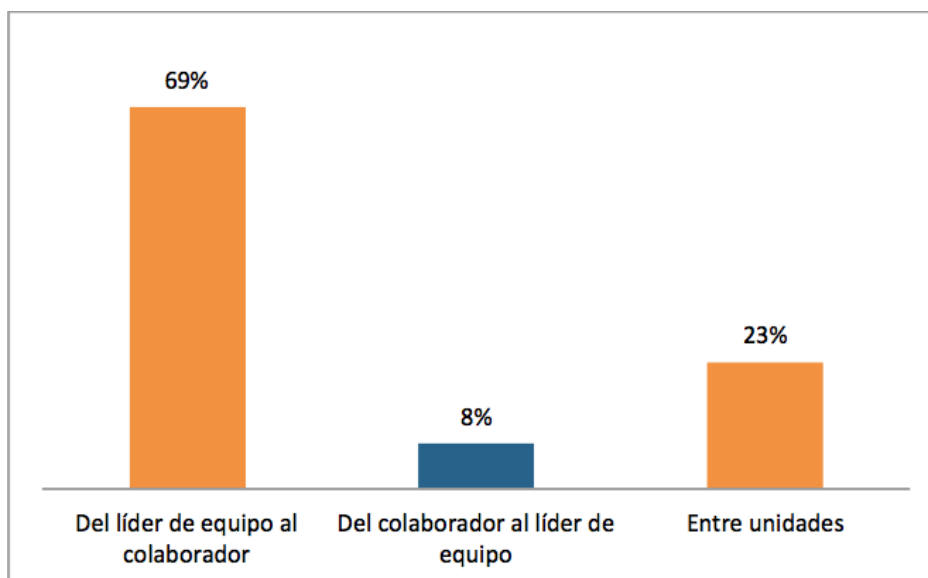
*Imagen 39. Pregunta 12 gráfico general*



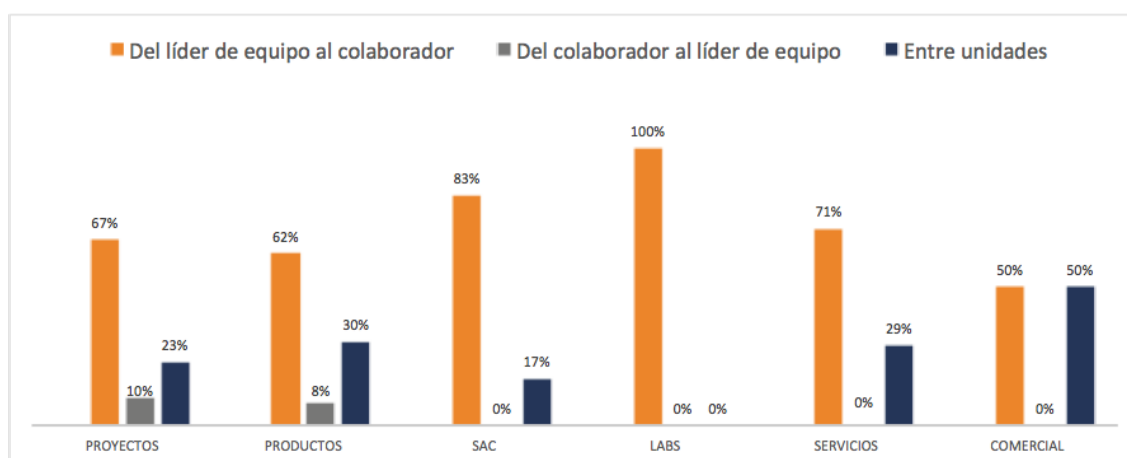
*Imagen 40. Pregunta 12 gráfico departamental*

Así mismo, en la afirmación anterior se puede ver que el 69% responde positivamente y el 31% negativamente. Observando el gráfico departamental, se puede ver que en todos los departamentos priman las respuestas positivas con no menos de un 46, no obstante, en las áreas de: Productos (54%), SAC (50%) y Comercial (50%) el porcentaje de la respuesta opuesta también es alto.

**13. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de GESTOR? Escoja sólo una opción de las siguientes:**



*Imagen 41. Pregunta 13 gráfico general*



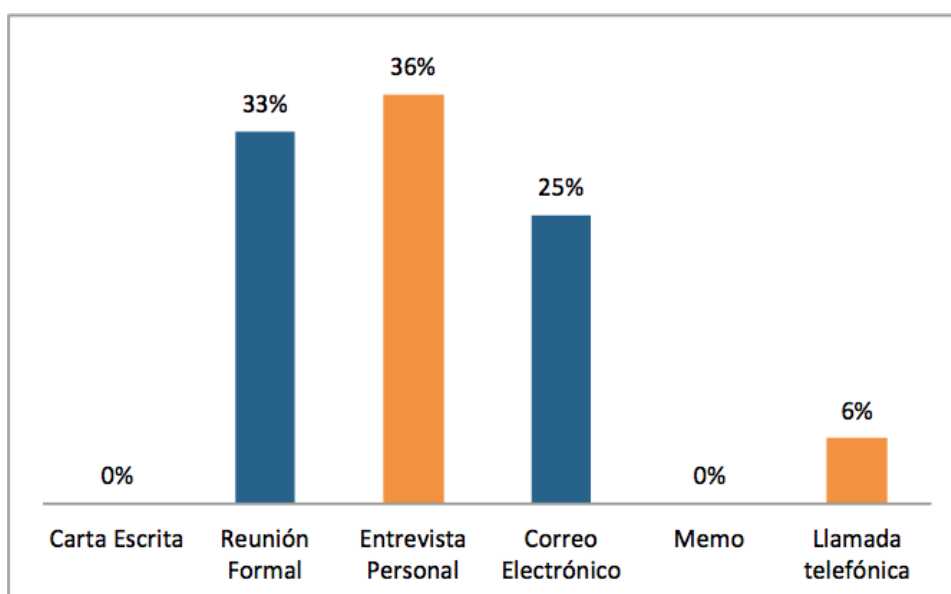
*Imagen 42. Pregunta 13 gráfico departamental*

Observando el gráfico general de la pregunta 13, se puede ver que el 69% afirma que la comunicación dentro de GESTOR se da del líder de equipo al colaborador, el 23% entre unidades y el 8% del colaborador al líder de equipo. Analizando el gráfico departamental se evidencia que los 6 departamentos eligen la opción de la comunicación del líder de equipo al colaborador con no menos de un 50%, seguida por

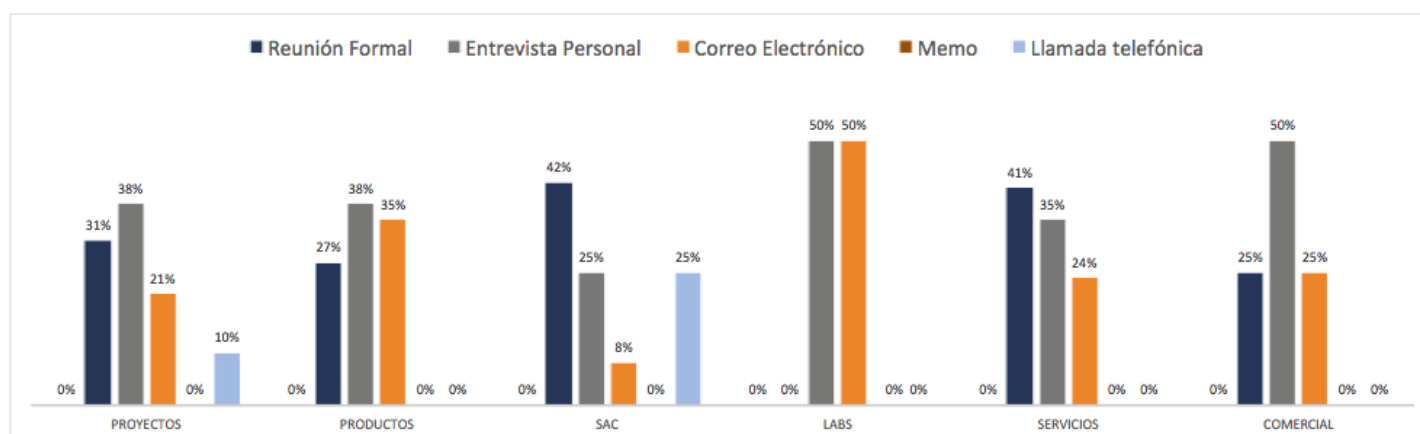


la opción entre unidades con no menos de un 17%, a excepción de LABS en la que el 100% considero la opción de líder al colaborador.

**14. ¿A través de qué medio le gustaría que su gerente/líder de equipo se comuniqué con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:**



*Imagen 43. Pregunta 14 gráfico general*



*Imagen 44. Pregunta 14 gráfico departamental*

En cuanto a la pregunta catorce, el gráfico general establece que el 36% de colaboradores prefiere que el líder se comuniqué con ellos por medio de una entrevista personal, 33% por medio de una reunión formal, 25% por el correo electrónico y 5%

por llamada telefónica. Dentro del gráfico departamental se puede ver que en Proyectos, Productos, LABS y Comercial se prefiere la comunicación por medio de entrevistas personales con no menos de un 35%. Por otra parte, en SAC y Servicios se prefiere que la comunicación sea por medio de reuniones formales con no menos de un 40%. Así mismo, dentro de los 6 departamentos se elige entre las opciones al correo electrónico.

### 15. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

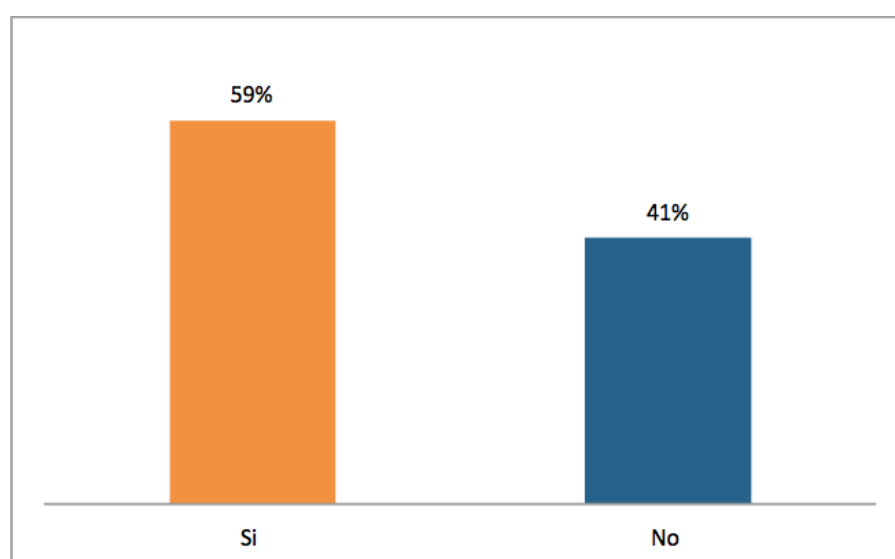


Imagen 45. Pregunta 15 gráfico general

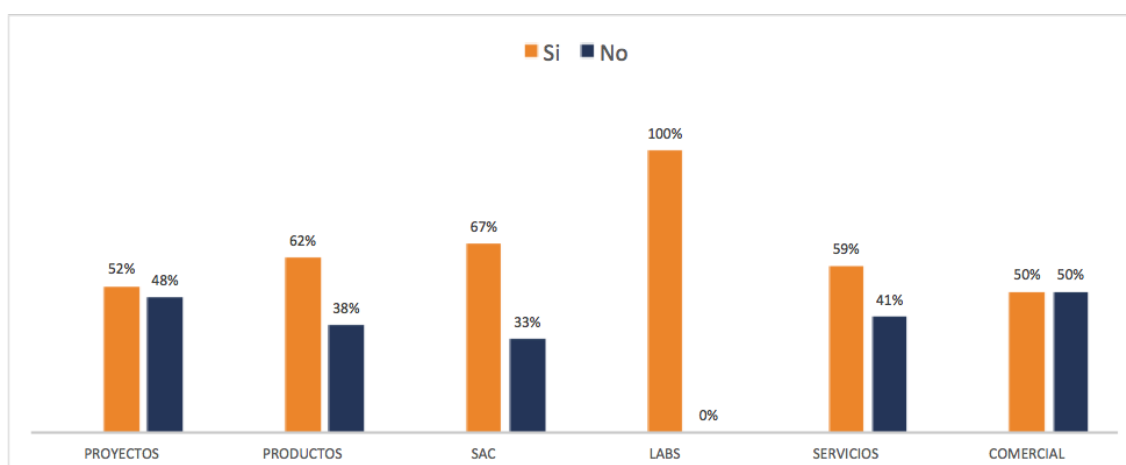
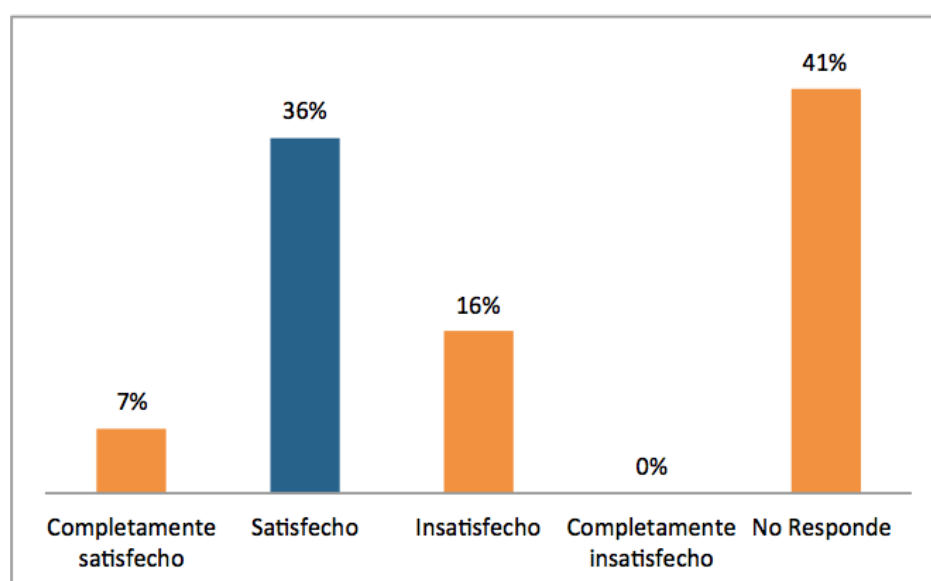


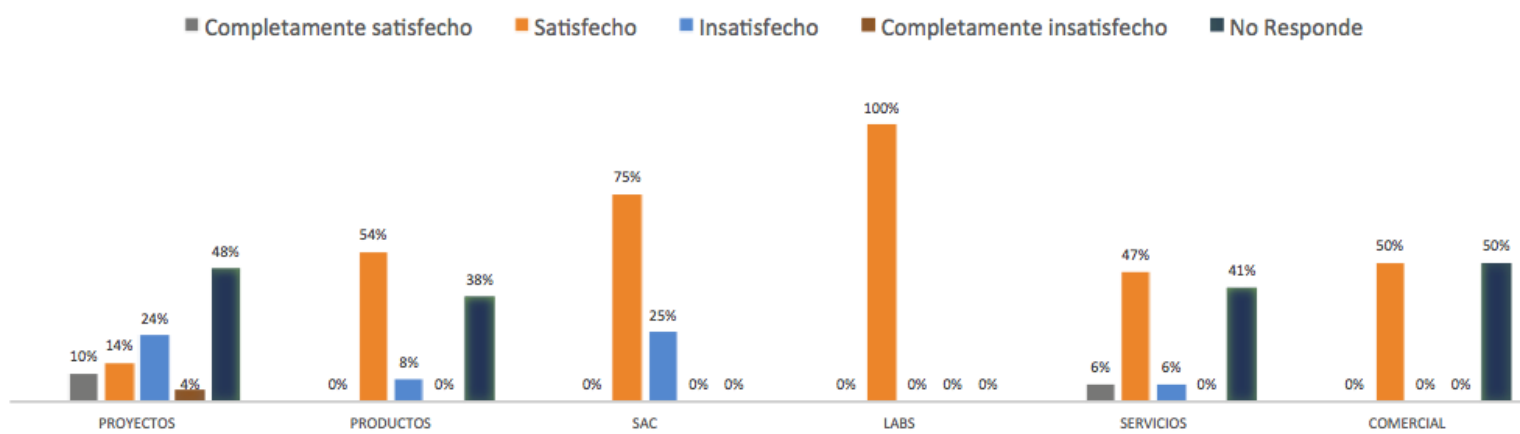
Imagen 46. Pregunta 15 gráfico departamental

En cuanto a la pregunta quince, dentro de gráfico se puede ver que el 59% de los colaboradores ha realizado una sugerencia a la dirección. En el gráfico departamental se evidencia que en los seis departamentos se han realizado, en su mayoría sugerencias con no menos de un 50%. En los departamentos de Proyectos y Comercial se obtienen porcentajes altos del no, con un 48% y 50%.

**17. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta? Seleccione una opción.**



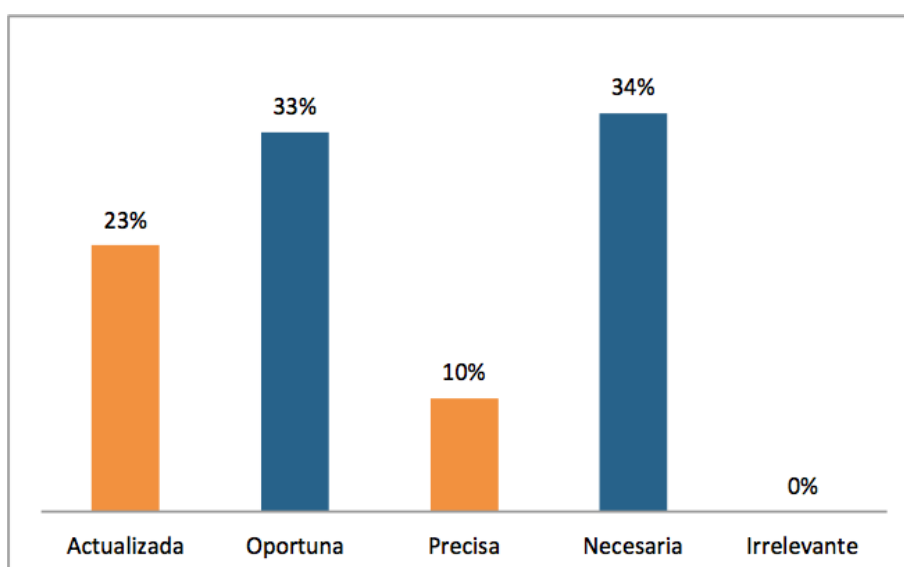
*Imagen 47. Pregunta 17 gráfico general*



*Imagen 48. Pregunta 17 gráfico departamental*

Calificando el nivel de satisfacción de los colaboradores al realizar sus sugerencia, en su mayoría el 36% estableció que se sintió satisfecho, el 16% insatisfecho y el 7% completamente satisfecho. Tomando en cuenta las respuestas por departamentos, se puede ver que en Proyectos el 24% estableció que se quedó insatisfecho, en Productos 54% satisfecho, en SAC 75% satisfecho, en LABS 100% satisfechos, en Servicios 47% satisfechos y en Comercial 50% satisfechos.

**18. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por GESTOR en los medios oficiales: SOLO UNA.**



*Imagen 49. Pregunta 18 gráfico general*

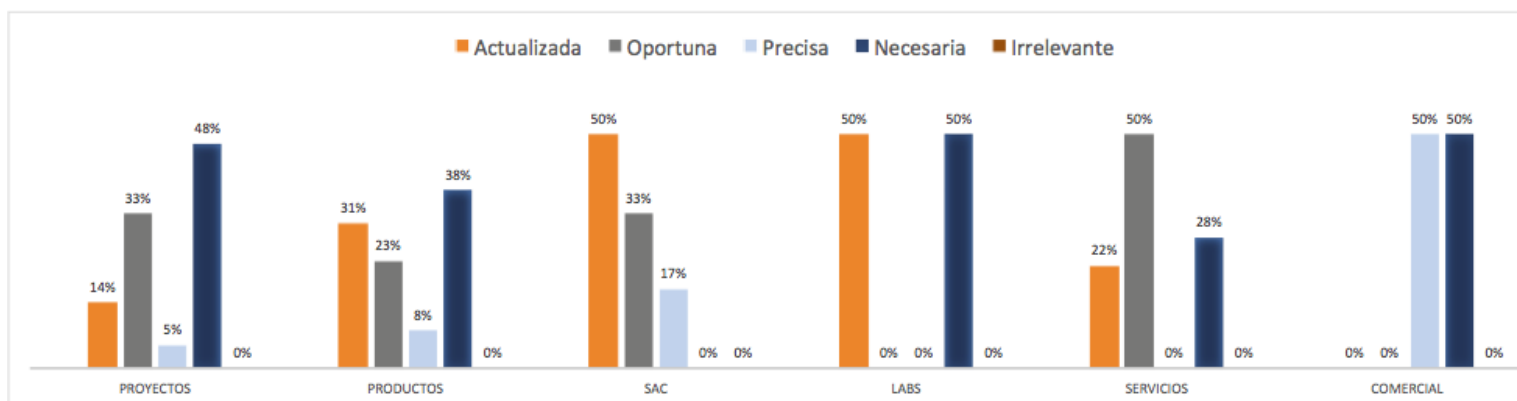


Imagen 50. Pregunta 18 gráfico departamental

En la pregunta dieciocho a nivel general se ve que el 34% califica a la información de GESTOR como necesaria, el 33% oportuna, el 23% actualizada y el 10% precisa. A nivel departamental, se puede ver que en Proyectos (48%), Servicios (38%), LABS (50%) y Comercial (50%); consideran que la información es necesaria. Mientras que, en SAC (50%) consideran que es actualizada y en Servicios (50%) oportuna.

### 19. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

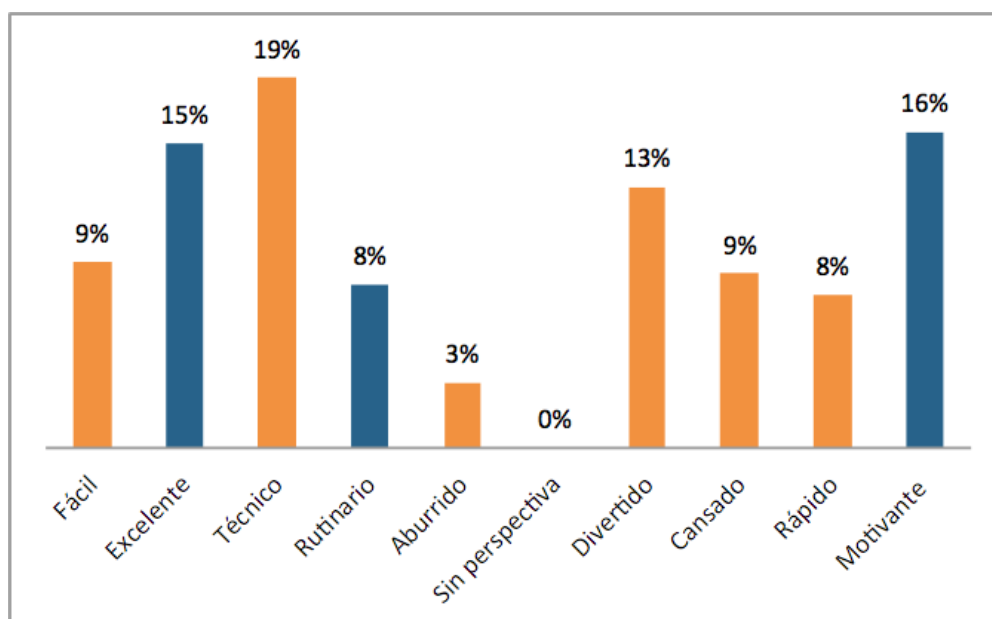


Imagen 51. Pregunta 19 gráfico general

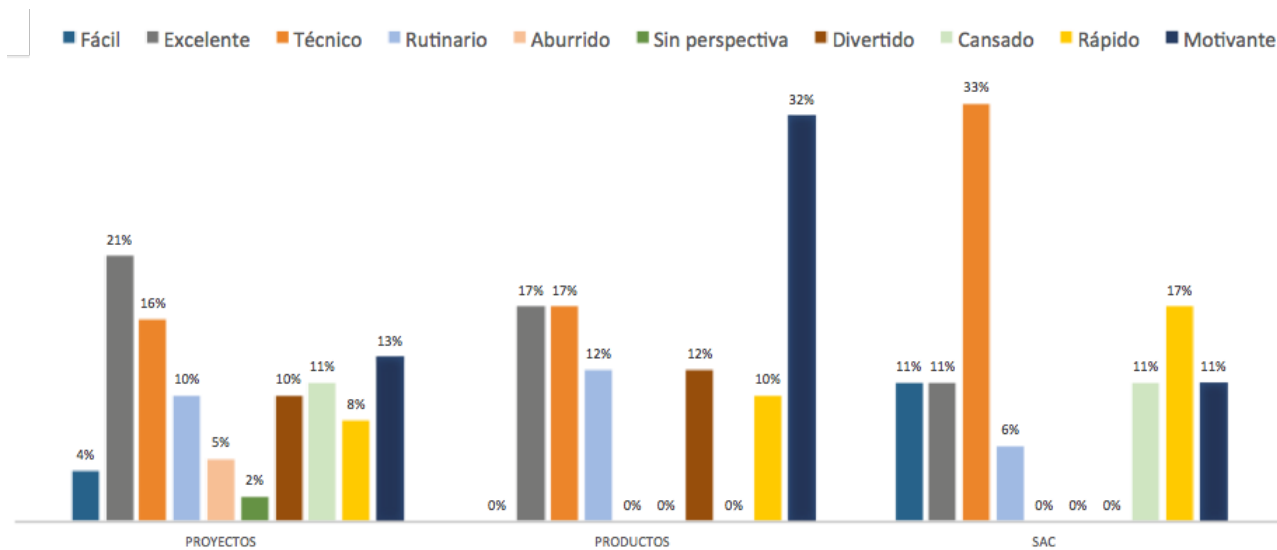


Imagen 52. Pregunta 19 gráfico departamental

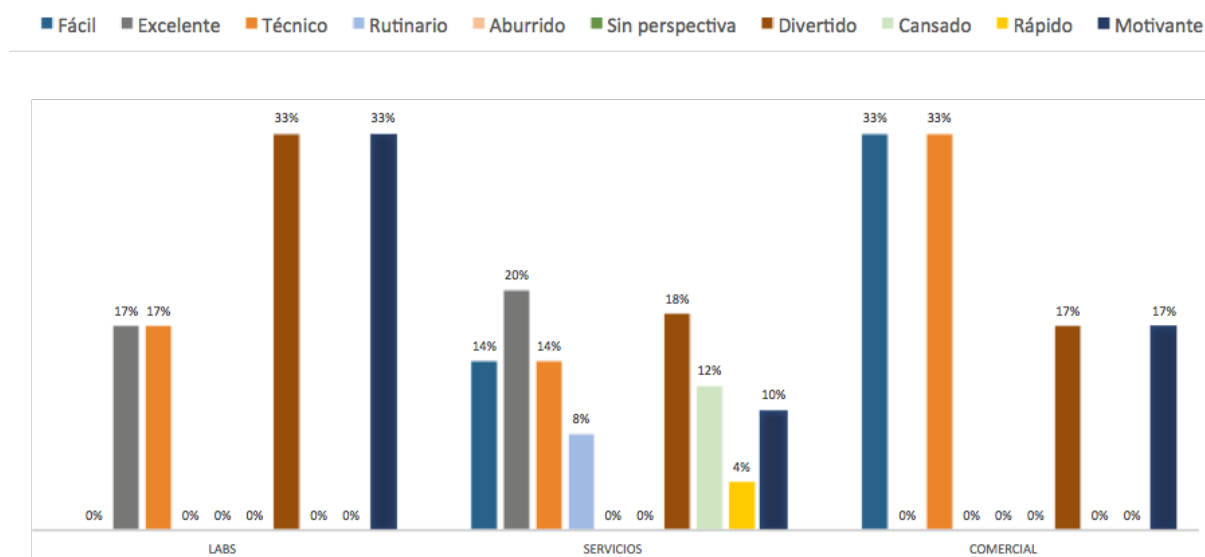


Imagen 53. Pregunta 19 gráfico departamental

En la pregunta 19 a nivel general se puede ver que la mayor parte de colaboradores estableció que las 3 palabras que describen mejor su trabajo son: técnico 19%, motivante 16% y excelente 15%. A nivel departamental en Proyectos se elige a excelente 21%, técnico 16% y motivante 13%. En Productos, motivante 32%, excelente y técnico 17%. SAC, 33% técnico, 11% fácil y excelente. LABS, 33% divertido y motivante, 17% técnico y excelente. Servicios 20% excelente, 18% divertido, 14% técnico y fácil. Comercial 33% fácil y técnico y 17% divertido y motivante.

20. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

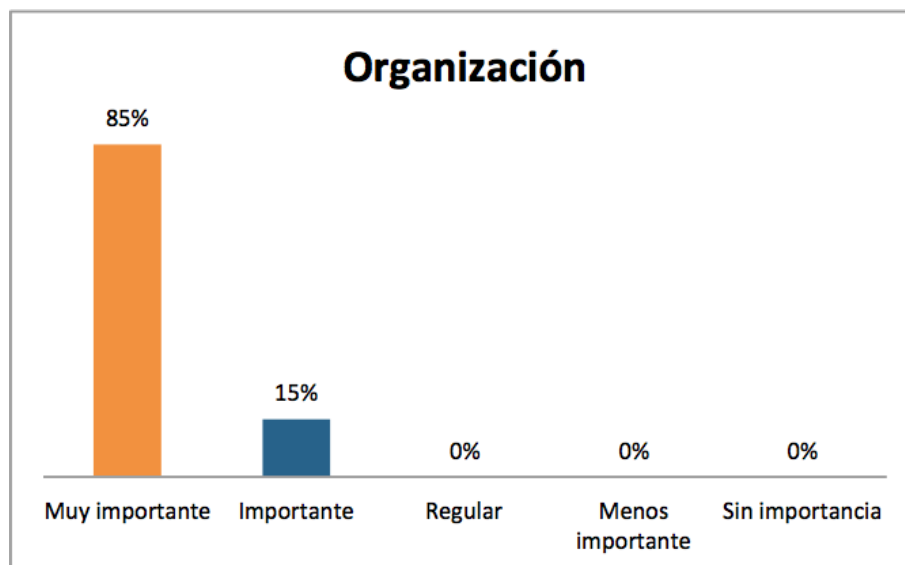


Imagen 54. Pregunta 20 gráfico general

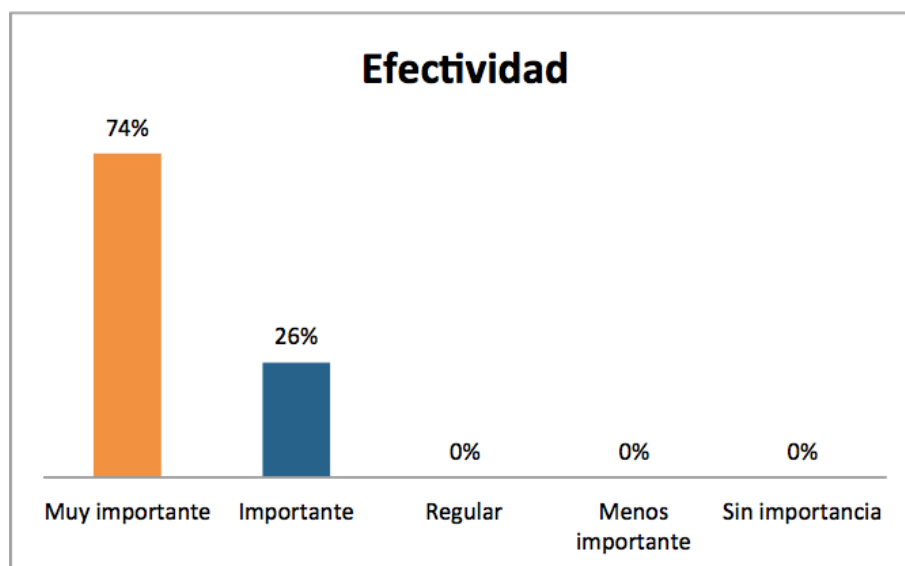


Imagen 55. Pregunta 20 gráfico general

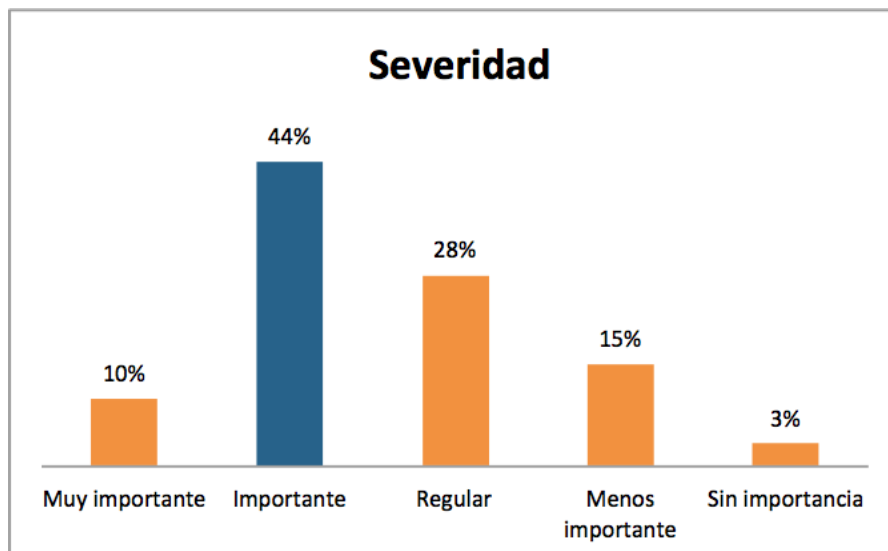


Imagen 56. Pregunta 20 gráfico general

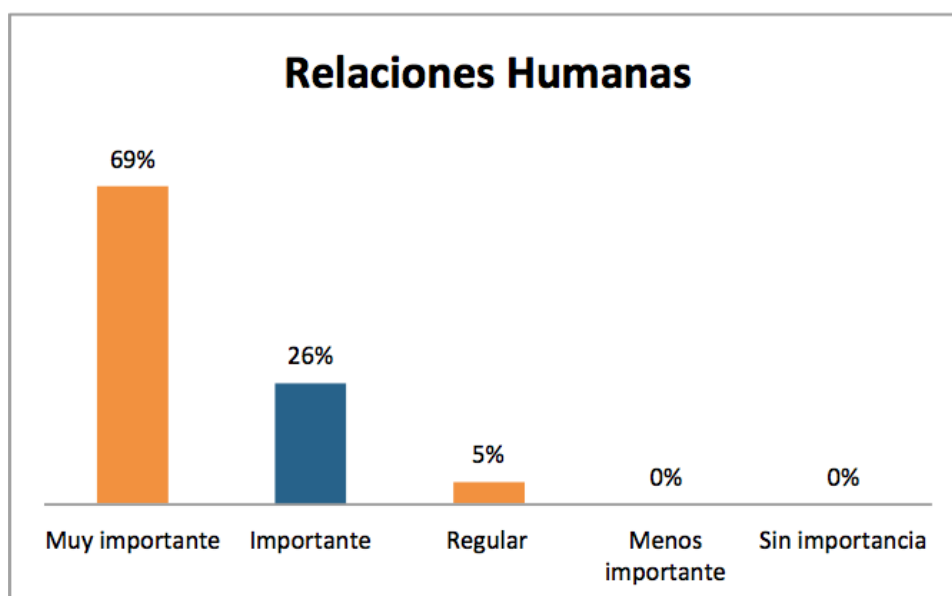
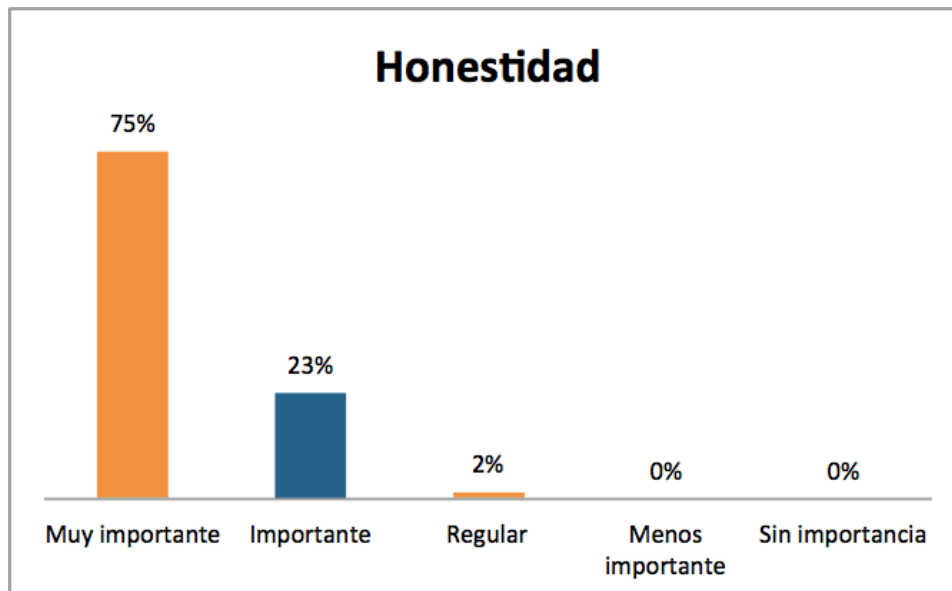


Imagen 57. Pregunta 20 gráfico general





*Imagen 58. Pregunta 20 gráfico general*

Tomando en cuenta las respuestas de la pregunta 20, se puede ver que existe un patrón en la calificación de los aspectos: organización, efectividad, honestidad y relaciones humanas; la mayor parte lo consideran muy importante con no menos de un 60%. No obstante, en severidad se ve un comportamiento cambiante en el que el 44% lo consideran importante, 28% regular, 15% menos importante, 10% muy importante y 3% sin importancia.

21. Califique por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore GESTOR

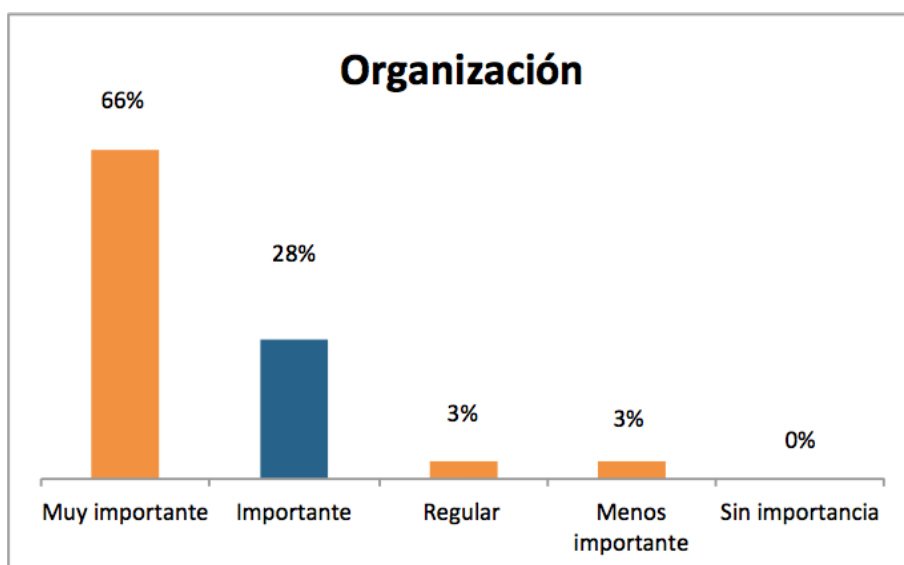


Imagen 59. Pregunta 21 gráfico general

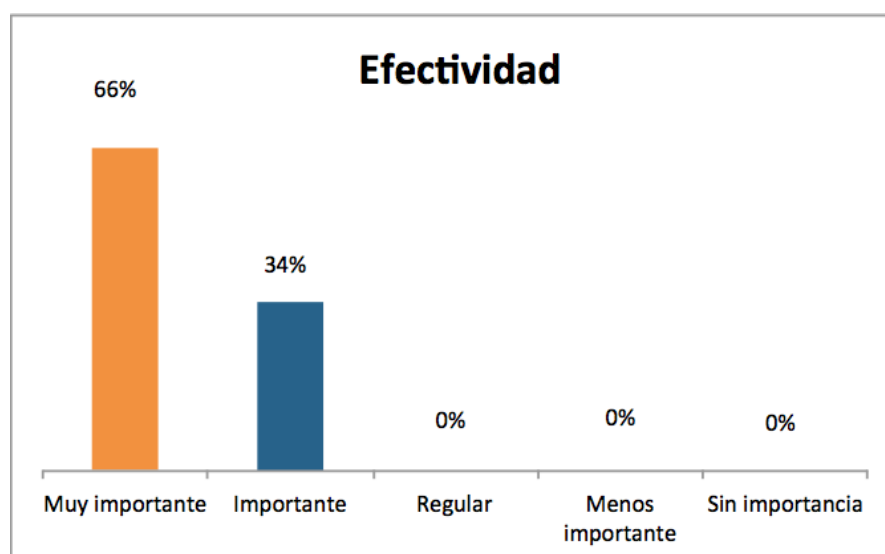


Imagen 60. Pregunta 21 gráfico general

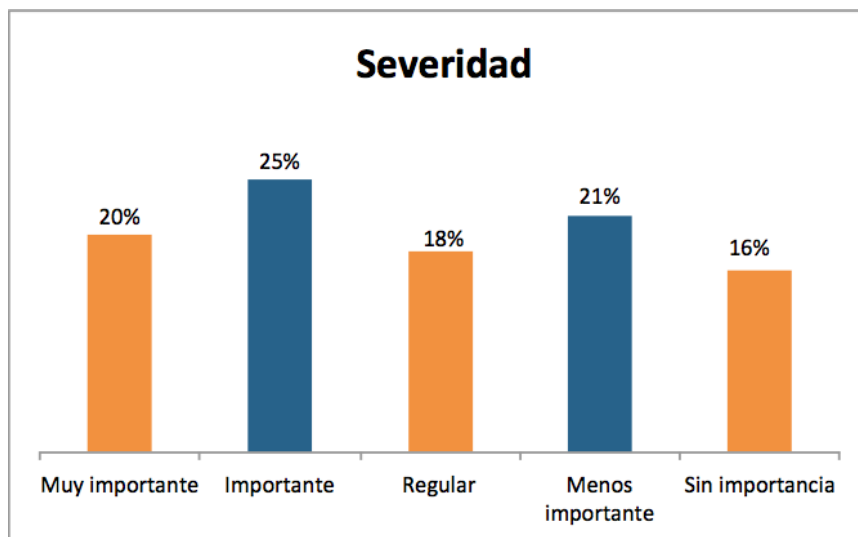


Imagen 61. Pregunta 21 gráfico general

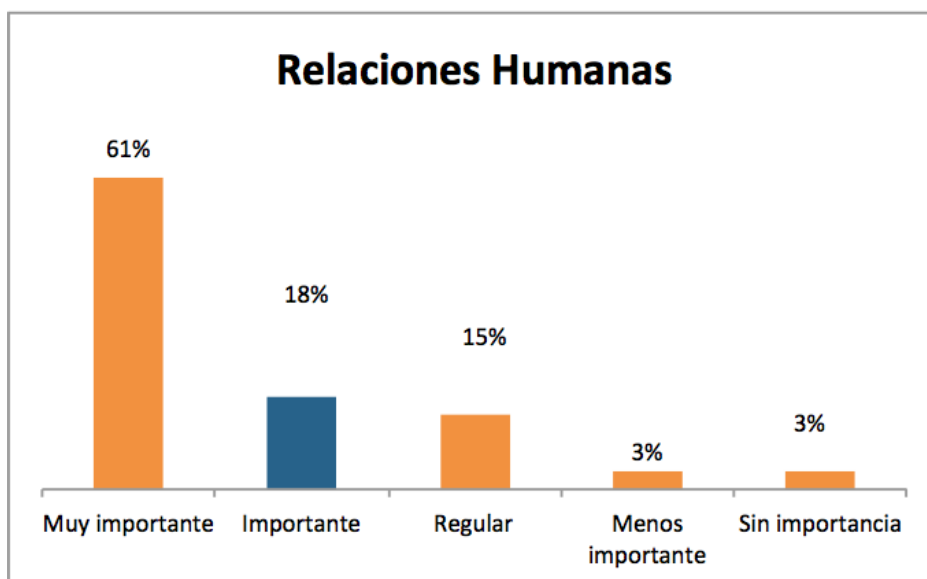


Imagen 62. Pregunta 21 gráfico general

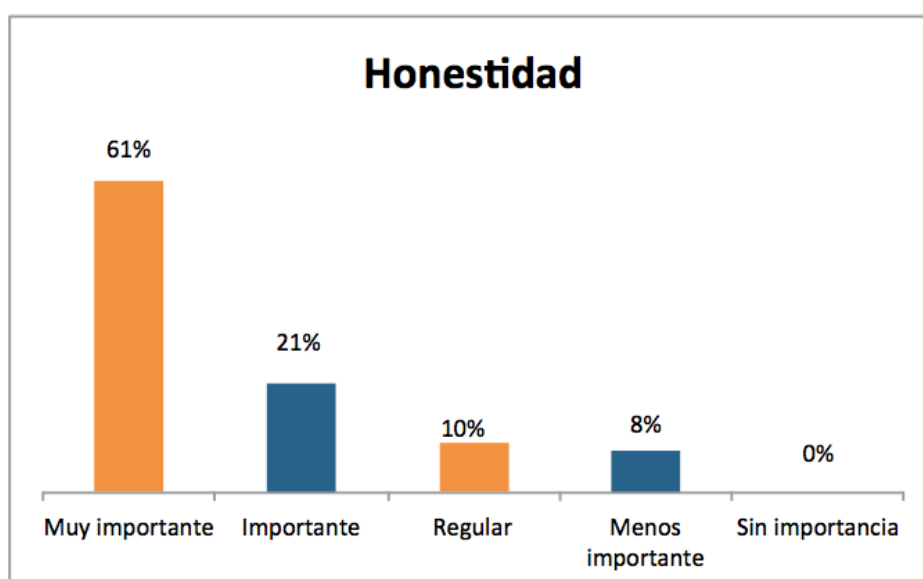


Imagen 63. Pregunta 21 gráfico general

Dentro de la pregunta 21, se puede ver que existe un patrón en la calificación de los aspectos: organización, efectividad, honestidad y relaciones humanas; la mayor parte lo consideran muy importante con no menos de un 60%. Por otra parte, en severidad consideran que es un aspecto mayoritariamente importante 25%, menos importante 21%, muy importante 20%, regular 18% y sin importancia 16%.

# CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

## CAMPAÑA GENERAL

GESTOR es una empresa que tiene como pilar fundamental, dar más de lo que sus clientes y el mercado necesitan. Es una organización que se destaca por la experiencia que tiene y por implementar ideas innovadoras en su formato de trabajo. Basados en esta filosofía y en la auditoría de comunicación que se ha realizado previamente, se ejecutará una campaña interna que permita solucionar cuatro problemas específicos. A través de la misma, se busca fortalecer la identidad de GESTOR, crear un mejor ambiente laboral y dinamizar la comunicación entre los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo que se ha mencionado anteriormente, el nombre de la campaña será “GESTOR, en comunicación 2.0”. A través de este concepto, se quiere expresar la actualización que la organización puede tener con los pequeños cambios que se plantean en el ámbito comunicacional. Lo que se busca no es cambiar la filosofía de la empresa, únicamente realizar pequeños ajustes para repotenciar sus estrategias y hacer que la comunicación sea más fuerte. Además, se busca que los colaboradores se sientan partícipes de este cambio y comprendan que cada acción que ellos realizan aporta al crecimiento de GESTOR. De esta manera, se propone realizar ajustes a la versión actual y repotenciar a la empresa para que pueda alcanzar futuras actualizaciones en el ámbito comunicacional.

### **Problemas a mejorar en actualización:**

1. Falta de aplicación de uno de los valores corporativos que construyen la identidad de la empresa, Ser Causa.
2. Falta de inclusión entre colaboradores por las distintas nacionalidades que existen dentro de la empresa.

3. Falta de empoderamiento por parte de los líderes de equipo a sentirse líderes responsables de guiar a su grupo y mantener con ellos una escucha activa.
4. Falta de activación del canal ascendente, para que la comunicación de la organización sea realmente horizontal.

**Objetivo General:**

Desarrollar una campaña de comunicación interna que permita solucionar los problemas detectados en la auditoría realizada.

**Objetivos específicos:**

1. Lograr que los colaboradores pongan en práctica el valor principal de la empresa, Ser Causa.
2. Generar mayor inclusión entre los públicos internos de la empresa, dejando de lado las nacionalidades.
3. Incentivar a los líderes de equipo a que sean líderes proactivos con escucha activa.
4. Activar el canal de comunicación ascendente, incentivando a los colaboradores a realizar sugerencias para la empresa.

## **CAMPAÑAS – PROBLEMAS COMUNICACIONALES**

### **A nivel de identidad**

#### **REPARACIÓN #1:**

Esta campaña se enfoca en hacer que los colaboradores de GESTOR ponga en práctica su valor principal, Ser Causa. Al realizar el estudio cualitativo en la auditoría de comunicación, se evidenció que la mayor parte de los públicos internos, reconocen el valor principal de la organización. Sin embargo, no lo ponen en práctica a la hora de realizar sus actividades dentro de GESTOR.

#### **Objetivos específicos**

- Afianzar la cultura corporativa de la organización fortaleciendo el valor principal que guía a los colaboradores de la empresa.
- Hacer que los públicos internos interioricen el valor “Ser Causa” y lo pongan en práctica en su día a día.

#### **Públicos específicos:**

- Equipo Proyectos
- Equipo LABS
- Equipo Productos
- Equipo SAC
- Equipo Servicios
- Equipo Comercial

#### **Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que utilice elementos interactivos e innovadores, para que los colaboradores de GESTOR empiecen a comprender la importancia de implementar el “Ser Causa” en sus actividades diarias.

**Campaña:** “Valor en carga”

## Expectativa

Se enviará un arte por medio de la herramienta Hipchat, para enviar este mensaje se creará un usuario con el nombre de FRED. Esta imagen será enviada al chat personal de cada uno de los colaboradores. Esta imagen contendrá una silueta de FRED que tenga un medidor junto a él, el medidor indicará qué tan GESTOR es el colaborador si es que aplica o no su valor. Dentro del arte se incluirá el mensaje: “No es solo entenderlo, es ponerlo en práctica...¿Quieres cargar tú valor?”.

**Mensaje:** “No es solo entenderlo, es ponerlo en práctica...¿Quieres cargar tú valor?”

**Duración:** 3 días

**Táctica - Pieza creativa:**





## Informativa

Implementar un FRED de tamaño real con su respectivo medidor de qué tan GESTOR es el colaborador (tubo plástico transparente, 40 cm de diámetro) y el mensaje: “SER CAUSA, es hacer que las cosas sucedan a nuestro alrededor”, este se ubicará en dos lugares estratégicos de la empresa. Dentro de este cilindro, se introducirá una pelota semanal por colaborador, en la que el colaborador escriba su nombre y una acción destacada que realizó esa semana aplicando el valor. Junto a FRED se colocará una canasta de pelotas para que cada colaborador pueda participar en el ejercicio. Dentro de esta fase se especificará que existirán dos ganadores por cada FRED implementado, los cuales obtendrán un reconocimiento más adelante.

**Mensaje:** “SER CAUSA, es hacer que las cosas sucedan a nuestro alrededor.”

**Duración:** Un mes

**Táctica - Pieza creativa:**



### **Recordación**

Se elegirán dos colaboradores ganadores, cada uno pertenecerá a los dos FRED ubicados estratégicamente. Las personas elegidas serán aquellas que hayan aplicado en su acción el valor de mejor manera durante el un mes de la fase informativa. Los dos ganadores serán los finalistas para los “Premios FRED”, categoría “Ser Causa”. A los finalistas se les entregará un certificado de reconocimiento.

**Mensaje:** “Por ser un GESTOR recargado y aplicar el valor de “Ser Causa”.”

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:**



**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Diseños de artes</b>	\$10	3	\$30.00
<b>Impresión FRED tamaño real</b>	\$50.00	2	\$100.00
<b>Pelotas de plástico</b>	\$19.99 x 100u	560	\$119.94
<b>Canasta de pelotas</b>	\$4.50	2	\$9.00
<b>Tubo plástico transparente</b>	\$15.00	2	\$30.00
<b>Impresión certificados</b>	\$0.30	2	\$0.60
<b>Total</b>			<b>\$289.54</b>

*Tabla 4. Presupuesto campaña interna 1*

**A nivel de ambiente laboral****REPARACIÓN #2:**

La campaña que se presenta a continuación pretende generar un sentimiento de inclusión dentro del ambiente laboral de GESTOR. A través de la misma, se busca que los colaboradores de la empresa dejen de tomar a la nacionalidad de cada persona como una barrera que interfiera en el ambiente laboral de la organización. Este problema fue detectado al realizar las entrevistas a profundidad.

**Objetivos específicos**

- Eliminar barreras culturales que pueden generar mal ambiente laboral y afectar su desempeño profesional.
- Entablar mejores relaciones entre los colaboradores.

**Públicos específicos:**

- Equipo Proyectos
- Equipo Servicios
- Equipo Productos
- Equipo LABS

- Equipo SAC
- Equipo Comercial

**Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que utilice actividades lúdicas y diferentes, que permita transmitir a los colaboradores de GESTOR, la importancia de generar inclusión cultural, como un medio fundamental del trabajo en equipo.

**Campaña:** “Conectando redes”

**Expectativa**

Se enviará un arte por medio de Hipchat de parte del usuario FRED a cada uno de los colaboradores. La gráfica que este arte tendrá, es la simbología de una aplicación cargando, acompañado del mensaje: “Conectando a nuestro equipo... Guarda la fecha 00/00/000 a las 00h00”.

**Mensaje:** “Conectando a nuestro equipo... Guarda la fecha 00/00/000 a las 00h00”.

**Duración:** 3 días

**Táctica - Pieza creativa:****Informativa**

La fase informativa se llevará a cabo el día y la hora planteada en la fase de expectativa, consistirá en una charla en la que se hable acerca de la importancia del trabajo en equipo, la inclusión cultural y la sana competencia. Al finalizar la charla, se tendrá pegada una lona de 5X2m en el patio trasero de GESTOR. Los colaboradores tendrán que trabajar conjuntamente para hacer que cada uno de los continentes del mundo GESTOR se unan creando caminos con las huellas de sus manos. Esta lona mantendrá el mensaje: “No importa de dónde vengas TODOS SOMOS GESTOR”. Al final de la actividad se tomará una fotografía del equipo GESTOR con la lona en el fondo.

**Mensaje:** “No importa de dónde vengas TODOS SOMOS GESTOR”.

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:**



### **Recordación**

En esta fase se entregará a cada uno de los colaboradores la foto del equipo GESTOR, tomada el día de la capacitación. Esta estará en un portarretratos de cartón que tenga el mensaje: “¡Conexión completa! ¡Gracias (nombre de colaborador) por ser parte del EQUIPO GESTOR!

**Mensaje:** “¡Conexión completa! ¡Gracias (nombre de colaborador) por ser parte del EQUIPO GESTOR!

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:**



**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Diseño de artes	\$10.00	3	\$30.00
Impresión lona 5x2m	\$40.00	1	\$40.00
Impresión porta retratos con foto	\$5.00	70	\$350.00
<b>Total</b>			<b>\$420.00</b>

*Tabla 5. Presupuesto campaña interna 2*

## **A nivel de ambiente laboral**

### **REPARACIÓN #3:**

La campaña que se presenta a continuación, está dirigida a los líderes de equipo de la empresa GESTOR. Lo que se busca es potenciar su carácter de liderazgo, para que se conviertan en líderes proactivos y con escucha activa. Con esto se quiere que se infunde en ellos un sentimiento de responsabilidad en guiar a cada uno de los miembros que conforma su equipo y que puedan comprender que ellos constituyen el principal ejemplo para ellos.

#### **Objetivos específicos**

- Activar en los líderes de equipo un verdadero sentimiento de liderazgo para que sean una herramienta que permita arraigar la cultura corporativa de la empresa.
- Mejorar el ambiente laboral de la empresa, infundiendo en los líderes un carácter de escucha activa.

#### **Públicos específicos:**

- Alfonso Falcony Moral
- Alfonso Falcony Palacio
- Juan Manuel Crespo
- Líderes de equipos en general

#### **Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que a través de actividades interactivas que fomenten el trabajo en equipo, se incentive a que los líderes de cada equipo puedan poner en práctica su carácter de liderazgo. De esta manera, no solo se busca empoderar a los líderes de equipo, sino crear un mejor ambiente laboral en general.



**Campaña:** “Líderes en configuración”

**Expectativa**

Se colocará en los escritorios de cada líder de equipo una tarjeta. Esta tendrá en su portada las teclas de la computadora: Ctrl, Alt, Supr, dentro de la misma se encontrará el mensaje: “Reseteando en 3, 2, 1... Líder en configuración.”

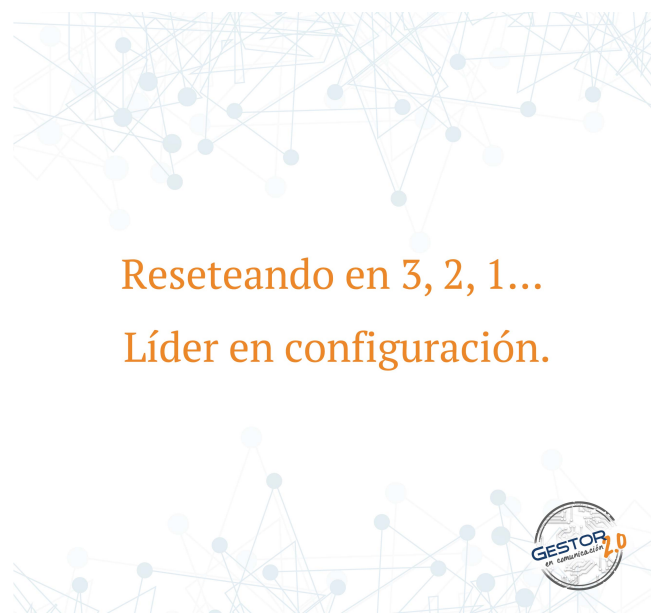
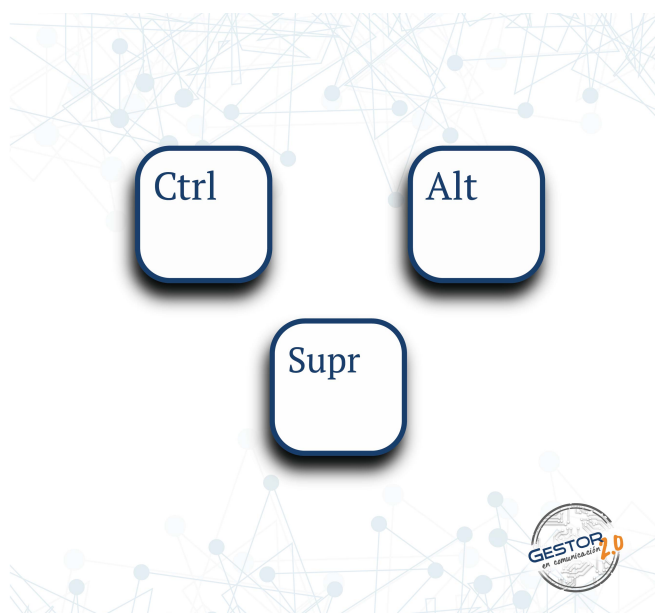
**Mensaje:** “Reseteando en 3, 2, 1... Líder en configuración.”

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:**

**ADELANTE**

**ATRÁS**



## **Informativa**

Para la fase informativa se realizarán tres actividades distintas, para potenciar el rol de los líderes en GESTOR. Se realizará una tabla en la que se enlistarán los 6 equipos de GESTOR. El líder y equipo ganador obtendrán de premio un curso de liderazgo

### **Semana #1:**

Durante la primera semana, se potenciará el tema: Líder ejemplo, el cual representará a la tecla Ctrl, en esta se enviará un arte por medio del correo electrónico a cada líder de quipo, con el mensaje: “Tú eres la imagen ellos son tu reflejo, sé un líder ejemplo.”

**Actividad:** El viernes de esa semana, se realizará un concurso entre equipos para que los líderes pongan en práctica sus dotes de liderazgo, en esta etapa se hará la carrera de “pies amarrados”. El equipo ganador obtendrá el sello de cumplimiento de reto en la tabla general.

### **Semana #2:**

Para la segunda semana, se trabajará el tema: Líder de escucha activa, el cual representará a la tecla Alt. En esta se enviará un correo a los líderes con el mensaje: “Un sinónimo de motivación es escuchar a tus colaboradores. Recuerda, un líder no oye, escucha.”

**Actividad:** El viernes de esa semana, se realizará una actividad en el patio posterior de la empresa, en el que se le asignará una oración a cada equipo y entre ellos deberán transmitir el mensaje como el “teléfono dañado”. El equipo ganador obtendrá el sello de cumplimiento de reto en la tabla general.

**Semana # 3:**

La tercera y última semana, se trabajará el tema: Líder GESTOR, el cual representará a la tecla Supr, se enviará un arte a través del correo a todos los líderes que tenga el mensaje: “Un líder GESTOR, tiene la responsabilidad de Ser Causa y hacer las cosas FRED. Recuerda, una acción vale más que las palabras.”

**Actividad:** El viernes de esa semana, se realizará una actividad en el patio posterior de la empresa, en la que el equipo describa qué significa para ellos ser un verdadero GESTOR. El equipo ganador obtendrá el sello de cumplimiento de reto en la tabla general.

**Bonus:**

En caso de existir un empate, el viernes de la cuarta semana se realizará una actividad extra para realizar el desempate y determinar al ganador.

**Mensaje 1:** “Tú eres la imagen ellos son tu reflejo, sé un líder ejemplo.”

**Mensaje 2:** “Un sinónimo de motivación es escuchar a tus colaboradores. Recuerda, un líder no oye, escucha.”

**Mensaje 3:** “Un líder GESTOR, tiene la responsabilidad de Ser Causa y hacer las cosas FRED. Recuerda, una acción vale más que las palabras.”

**Duración:** Un mes

**Táctica - Pieza creativa:**

Ctrl

Tú eres la imagen ellos son tu reflejo,  
sé un líder ejemplo.



Alt

Un sinónimo de motivación  
es escuchar a tus colaboradores.  
Recuerda, un líder no oye, escucha.



Supr

Un líder GESTOR, tiene la responsabilidad  
de Ser Causa y hacer las cosas FRED.  
Recuerda, una acción vale más que las palabras.



# MANUAL DE ACTIVIDADES

Campaña:  
“Líderes en configuración”



## Semana #2

### Actividad:

Cada líder deberá organizar a todos los miembros de su equipo para realizar la actividad “teléfono dañado”.

El líder deberá participar en esta actividad, será el que inicie la cadena.

## Semana #1

### Actividad:

Cada líder de equipo, deberá elegir dos representantes. Estos participarán en la carrera de “pies amarrados”. El líder deberá guiar a sus representantes para obtener la victoria.

## Semana #3

### Actividad:

Cada líder deberá ponerse de acuerdo con su equipo, en encontrara la mejor definición de lo que es un verdadero GESTOR. Se pueden utilizar todo tipo de elementos para su definición.  
(Ser creativos)

## BONUS

En caso de existir un empate entre los equipos, se deberá realizar una actividad extra en la cuarta semana de la campaña.

(Actividad a elegir)

## **Recordación**

Se entregará a cada uno de los líderes de equipos un frasco que obtenga caramelos que simulen ser pastillas. La dosis de cada una se especificará en la etiqueta trasera del envase, esta tendrá: la cantidad de los elementos que contiene la pastilla, indicaciones de uso y efectos secundarios. Esta pastilla deberá ser ingerida por cada líder, cuando sienta que no está poniendo en práctica: la escucha activa, líder de ejemplo y líder GESTOR.

**Mensaje delantero:** “Líderaxina 60mg. Vía Oral.”

### **Mensaje posterior:**

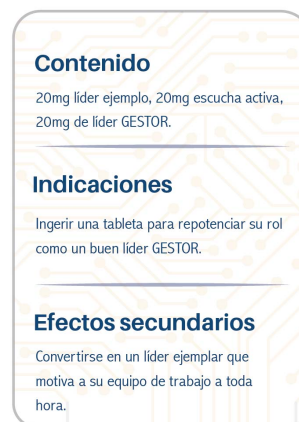
Contenido: 20mg líder ejemplo, 20mg escucha activa, 20mg de líder GESTOR.

Indicaciones de uso: ingerir una tableta para repotenciar su rol como un buen líder GESTOR.

Efectos secundarios: convertirse en un líder ejemplar que motiva a su quipo de trabajo a toda hora.

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:**





**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
<b>Diseño de artes</b>	\$10.00	6	\$60.00
<b>Impresión tarjetas</b>	\$0.50	9	\$4.50
<b>Soga para actividad 1</b>	\$2,50 x 1m	2	\$5.00
<b>Pliegos de papel actividad 3</b>	\$0.40	6	\$2.40
<b>Impresión manuales líderes</b>	\$4.00	9	\$36.00
<b>Fracos con caramelos</b>	\$1.50	9	\$13.50
<b>Curso de liderazgo</b>	\$600	1	\$600
		<b>Total</b>	<b>\$721.40</b>

*Tabla 6. Presupuesto campaña interna 3*

**A nivel de comunicación, canales****REPARACIÓN #4:**

La campaña que se presenta a continuación tiene como objetivo principal, activar el canal ascendente de comunicación, para que así los colaboradores de GESTOR entiendan que la organización esta abierta a escuchar sus sugerencias y a activar la comunicación entre unidades. Este problema fue detectado al analizar de manera profunda las encuestas realizadas.

**Objetivos específicos**

- Crear una estrategia para activar el canal ascendente de comunicación interna.
- Incentivar a que los colaboradores realicen sugerencias a los líderes de equipo.

**Públicos específicos:**

- Equipo Proyectos
- Equipo Productos
- Equipo Servicios
- Equipo LABS
- Equipo SAC
- Equipo Comercial



**Estrategia:**

Elaborar una campaña de comunicación interna, que mediante herramientas interactivas logre que los colaboradores de la empresa se sientan incentivados a realizar sugerencias y de esta manera activar el canal ascendente de comunicación.

**Campaña:** “Chip de comunicación renovado”

**Expectativa**

Para esta fase, se creará un camino con símbolos adhesivos del logo de GESTOR, desde la entrada de la empresa hasta un lugar estratégico de la misma. Al acabar el camino se tendrá un adhesivo en el piso en que diga el mensaje “Pronto cambiaremos tu chip de comunicación, queremos escucharte.”

**Mensaje:** “Pronto cambiaremos tu chip de comunicación, queremos escucharte.”

**Duración:** Dos semana

**Táctica - Pieza creativa:**



## **Informativa**

Para esta fase de la campaña, se entregará una tarjeta que se asemeje a un chip. En el interior contendrá información de cómo utilizar la nueva herramienta de comunicación. Así mismo, se ubicará el buzón sugerencias en el lugar planteado en la fase de expectativa.

**Mensaje externo:** “Cambia TU CHIP, conoce nuestra nueva herramienta de comunicación.”

### **Mensaje interno:**

1. Piensa en una sugerencia que quisieras realizar a la empresa, con respecto a: relaciones humanas, estructura comunicacional, mejora del ambiente laboral, mejora en productividad, actividades extras, etc.
2. Toma una de las cartas que se encuentran junto al buzón y escribe tu sugerencia.
3. Ingresa tu sugerencia al buzón.
4. ¡Empecemos a renovar nuestro chip comunicacional!

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa**

**ADELANTE**



**ATRÁS**





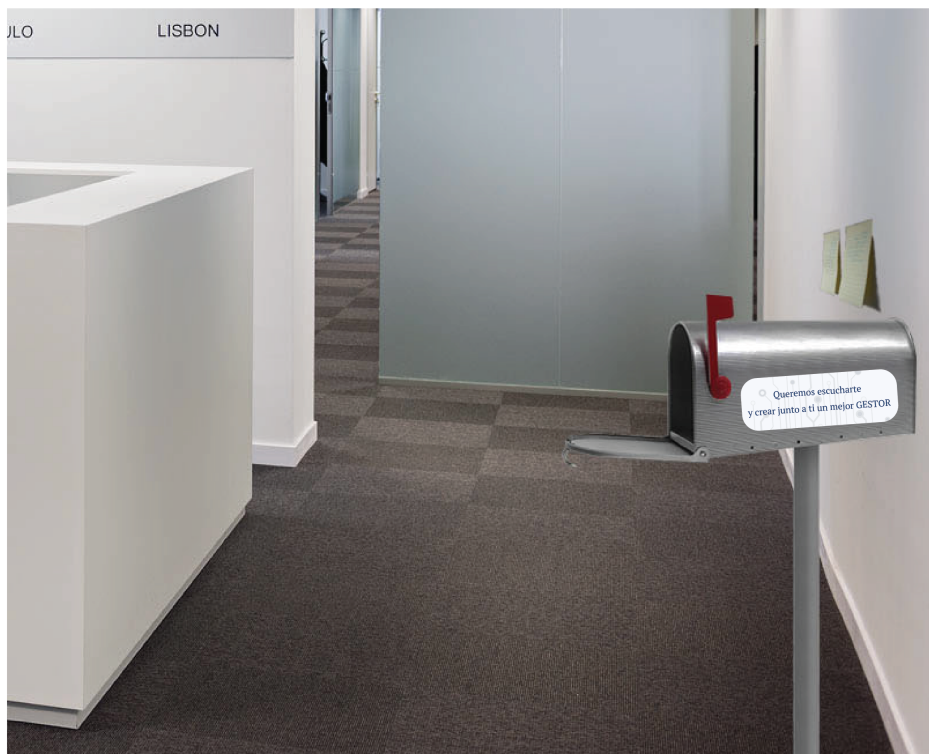
### **Recordación**

Se pegará una frase en el buzón, la cual motive a los colaboradores a realizar sus sugerencias, para un mejor GESTOR.

**Mensaje:** “Queremos escucharte y crear junto a ti, un mejor GESTOR.”

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:**



**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
<b>Diseño artes</b>	\$10.00	3	\$30.00
<b>Impresión adhesivos</b>	\$15.00 x 1 metro	1	\$15.00
<b>Impresión tarjetas</b>	\$0.50	70	\$35.00
<b>Buzón</b>	\$80.00	1	\$80.00
<b>Impresión frase buzón</b>	\$1.50	1	\$1.50
<b>Total</b>			<b>\$161,50</b>

*Tabla 7. Presupuesto campaña interna 4***PRESUPUESTO TOTAL**

CAMPAÑAS	PRECIO TOTAL
Campaña #1	\$289.54
Campaña #2	\$420
Campaña #3	\$721.40
Campaña #4	\$161.50
Honorarios de comunicación	\$1000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,592.44</b>

*Tabla 8. Presupuesto total campañas internas*

## CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Después de realizar la auditoría de comunicación en cuestión y presentar una propuesta de campaña interna que solucione los problemas detectados, surge la necesidad de elaborar una campaña de comunicación global, que permita afianzar la relación que GESTOR mantiene con sus públicos externos. A continuación, se presentan cinco campañas que pretenden mejorar las relaciones comunicacionales con cinco públicos específicos. Es importante establecer que la misma, tiene un enfoque institucional, en el que se quiere explotar los elementos más destacados de la empresa.

### MAPA DE PÚBLICOS EXTERNO



Imagen 64. Mapa externo GESTOR

## MATRIZ DE RELACIÓN

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
<b>POR RESPONSABILIDAD</b>	ENTIDADES FINANCIERAS	Contar con una buena relación con este tipo de entidades, pues a parte de ser clientes de la empresa; proveen servicios que pueden ayudar financieramente a GESTOR. Además a través de estas se puede realizar el pago de sueldos a los colaboradores.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES REGULADORAS	Mantener una relación estable, con el fin de contar con todas las regulaciones para poder producir dentro del mercado.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ACCIONISTAS	Establecer relaciones sólidas, con el fin de mantener la gerencia de la empresa estable y contar con inversión fija.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Mantenerse atento a los movimientos de este público, con el fin de analizar futuras leyes que puedan desestabilizar el mercado en el que se encuentra la organización.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
<b>POR INFLUENCIA</b>				
	COMPETENCIA	Estudiar a la competencia con el fin de saber en qué aspectos puede innovar la empresa y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Establecer una relación cercana con los medios, para así tener más difusión y llegar de manera óptima a los públicos externos.	Bilateral Activa	Relación a largo plazo
<b>POR DEPENDENCIA PRIMARIOS</b>	COLABORADORES	Crear una relación amplia y cercana, con el fin de infundir un sentimiento de fidelidad y apropiación con la empresa. De esta manera se generará un buen ambiente laboral y menos rotación en el personal de GESTOR.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	CLIENTES	Mantener una comunicación dinámica con este stakeholder, de esta manera se lo mantendrá fiel a la compra del producto o servicio de la empresa	Activa Bilateral	Relación a largo plazo

## **CAMPAÑA GENERAL**

GESTOR es una empresa que a pesar de pertenecer al mercado tecnológico y financiero, mantiene una cultura corporativa innovadora y emocional. Este hecho y la calidad de servicios que brinda a sus clientes, la ha permitido permanecer sólida dentro del mercado. Además, para esta organización la interacción con sus públicos externos constituye un elemento base que le ayuda a fortalecer las relaciones con los mismos, ya que a través de esta, se logra que los públicos externos puedan palpar lo que verdaderamente es GESTOR y se sientan atraídos a trabajar con su filosofía innovadora.

A pesar de ser una empresa que maneja una personalidad creativa, GESTOR no ha perdido el foco de al mercado que pertenece, el nicho Fintech, el cual se enfoca en organizaciones que a través de herramientas tecnológicas ofrecen servicios financieros de forma eficiente y a un menor costo. Desde este punto, otra de las estrategias que esta empresa utiliza en su lenguaje con sus públicos externos, reside también a partir de este término, pues es un rasgo que forma parte de la esencia de GESTOR.

Con el objetivo de lograr expresar lo que GESTOR busca conseguir día a día con sus público externos, se propone el concepto de campaña “GESTOR en FINTECHracción”. A través del mismo, se busca expresar el interés que esta empresa tiene por generar una relación cercana con sus públicos externos y mostrarse como una organización que permanece constantemente junto a sus clientes. Además, se ha hecho alusión al término Fintech, pues es un concepto que sus públicos específicos lo conocen de cerca y constituye la esencia del servicio que esta organización brinda.

## **Problemas comunicacionales**

- 1. Medios de comunicación:** GESTOR es una empresa que ha logrado tener la cobertura de algunos medios de comunicación, sin embargo la vinculación que mantienen con este público es realmente escasa.
- 2. Comunidad:** la organización no maneja ningún tipo de relación con la comunidad en general.
- 3. Clientes del mercado fiduciario y fondos de inversión:** la empresa mantiene una buena relación con sus clientes, no obstante, es necesario fortalecerla y hacer que este público vea a la organización como un aliado que está dispuesto a acompañarlo siempre.
- 4. Futuros clientes del mercado fiduciario y fondos de inversión:** el deseo de incrementar el posicionamiento de GESTOR dentro del mercado de fideicomisos y fondos de inversión.
- 5. Futuros clientes del mercado financiero:** falta de conocimiento de otras soluciones tecnológicas que GESTOR puede brindar dentro del mundo financiero.

## **Objetivo General:**

Desarrollar una campaña de comunicación externa que fortalezca y cree mejores relaciones con los públicos externos de la empresa.

## **Objetivos específicos:**

1. Establecer relaciones más cercanas con medios de comunicación especializado en el mercado financiero y tecnológico.
2. Presentar una propuesta para que GESTOR estable una relación con un StartUp que se encuentre en el mismo mercado de la empresa.



3. Fortalecer las relaciones con los clientes actuales que tiene la empresa, por medio de la implementación de una nueva herramienta de comunicación.
4. Crear relaciones con potenciales clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión para generar mayor participación dentro de este mercado.
5. Posicionar a GESTOR como una empresa Fintech que genera soluciones para el mundo financiero.

## **CAMPAÑAS – PROBLEMAS COMUNICACIONALES**

### **CAMPAÑA # 1: medios de comunicación**

La campaña que se presenta a continuación pretende fortalecer la relación que GESTOR mantiene con los medios de comunicación. Es importante mencionar, que esta campaña busca relacionar a la organización con los medios que tienen interés en temas financieros y de tecnología. Para así posicionar a GESTOR como una organización Fintech.

#### **Objetivos específicos:**

- Fortalecer la relación con los medios de comunicación que están focalizados en el mercado financiero y tecnológico.
- Captar la atención de medios a través de la idea de GESTOR como empresa Fintech.

#### **Público específico:**

- Medios de comunicación especializados en temas financieros y de tecnología.

#### **Estrategia:**

La siguiente campaña, busca crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación que se centran en publicar sobre temas financieros y tecnológicos. La idea que se potenciará con ellos es el hecho de que GESTOR pertenece al mercado Fintech y se mantiene como una de las empresas líderes de este mercado.

**Campaña:** “Interactuando con nuestra experiencia.”

#### **Expectativa**

Se enviará un flash memory estilo tarjeta, a cada uno de los periodistas del grupo de interés, esta tendrá el logo de la empresa por el un lado y el mensaje: “20 años generando WOW’ s dentro del mundo Fintech. ¿Quieres conocernos?... Conecta este USB y entérate de más.”

Al momento que los periodistas conecten el USB en su computador, encontrarán una invitación para el evento de celebración de los 20 años de GESTOR.

**Mensaje:**

Queremos que formes parte de la experiencia GESTOR, te invitamos a nuestro evento por la celebración de los 20 años de nuestra empresa. A través de nuestra filosofía, te mostraremos que el mundo Fintech también puede ser divertido.

Lugar: Hotel \_\_\_\_\_

Fecha: 00/00/000

Hora: 00h00

Traje: formal

GESTOR, innovando activamente durante 20 años.

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:**





### **Informativa**

Para esta fase de la campaña se realizará un evento tipo coctel, el cual se enfoque en revelar los 20 años de trayectoria que ha tenido GESTOR. Dentro del mismo, se destacará los logros que la misma ha tenido dentro del mercado Fintech, los clientes que mantiene GESTOR y su proyección. Así mismo, se destacará uno de los aspectos diferenciadores de la marca, como es su cultura corporativa, al brindar un espacio para “los premios FRED.”

**Maestra de ceremonias:** Johanna Caprio.

**Expositores:** Falcony Moral, Juan Manuel Crespo, Alfonso Falcony Palacio.

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:****Recordación**

A los representantes de los medios de comunicación invitados, se les entregará una libreta de prensa personalizada, para que les pueda servir como herramienta de trabajo. En la primera hoja de la misma se establecerá un mensaje. De igual manera, se les enviarán boletines trimestralmente para que ellos puedan realizar notas a cerca de la empresa.

**Mensaje:** “Gracias por asistir a nuestro evento. Queremos ser tu partner de comunicación, para actualizar al Ecuador con información Fintech.”

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:****Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Diseños de artes	\$10,00	3	\$30,00
Memory flash	\$5,90	10	\$59,00
Evento	\$2.806	1	\$2.806
Libretas	\$10,00	10	\$100,00
<b>Total</b>			<b>\$2.995</b>

*Tabla 9. Presupuesto campaña externa 1*

**CAMPAÑA # 2: comunidad**

La campaña que se presenta a continuación pretende relacionar a GESTOR con un StartUp que pertenezca al mercado en el que esta empresa se desenvuelve. A través de esta interacción, se pretende crear una alianza estratégica, por medio de la cual la empresa pueda enriquecer al StartUp con experiencia, y a su vez ellos puedan transmitir sus ideas innovadoras para el crecimiento de GESTOR.

**Objetivos específicos:**

- Crear una nueva relación con la comunidad, para que GESTOR pueda ser más reconocida dentro del mercado Fintech.
- Captar la atención de un StartUp que se encuentre dentro del mercado Fintech, para crear una relación ganar - ganar.

**Público específico:**

- Comunidad StartUp mercado Fintech: Dátil

**Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación externa que permita iniciar una relación con un StartUp que mantenga los mismos intereses comerciales de GESTOR dentro del mercado Fintech. Para esto, se creará un proyecto que logre unificar los intereses de las dos empresas, siempre buscando que en el proceso las dos organizaciones se vean beneficiadas.

**Campaña:** “Una interacción ganar - ganar.”

**Expectativa**

Para la fase de expectativa lo que se hará es enviar un sobre para el Gerente de la empresa, el cual contenga un sello de CONFIDENCIAL. En la parte interna estará un documento que contenga algunas preguntas que cuestionen si este StartUp puede necesitar un aliado que lo ayude a crecer. En la parte posterior del comunicado estará el logo de GESTOR.

**Mensaje:**

-¿Qué tal un aliado que te ayude a crecer?

-¿Y si intercambiamos ideas y somos mejores?

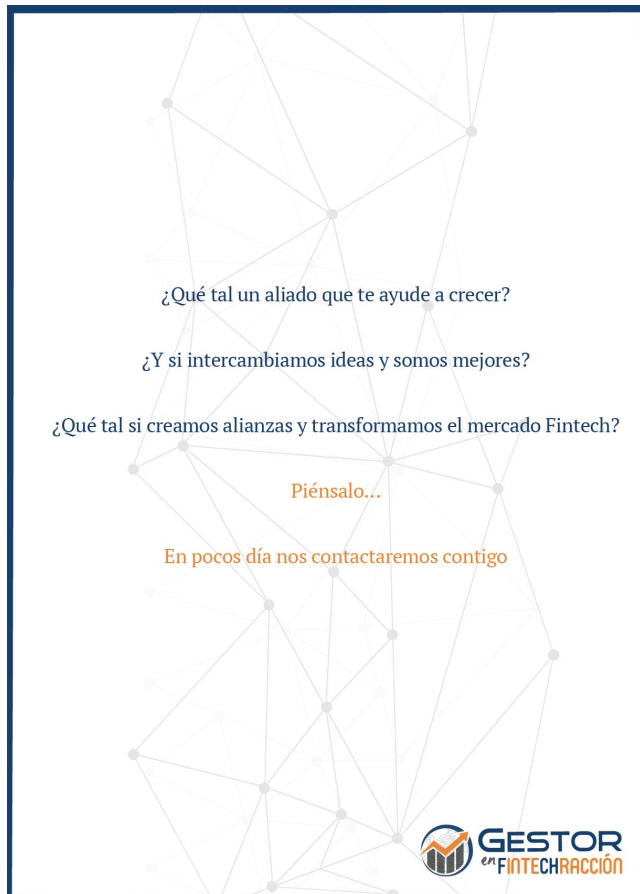
-¿Qué tal si creamos alianzas y transformamos el mercado Fintech?

-Piénsalo...

-En pocos día nos contactaremos contigo

**Duración:** Un día

**Táctica - Pieza creativa:**





**Informativa**

En la fase informativa, el Gerente de GESTOR procederá establecer una reunión o reuniones con el Gerente de Dátil, para de esta manera determinar de qué manera se llevará la alianza y los intercambios que se realizarán. En esta se esclarecerá los beneficios que cada empresa obtendrá para su organización.

**Contacto Dátil:**

Eduardo Raad

Correo electrónico: [eraad@datil.co](mailto:eraad@datil.co)

Teléfono: 0990289327

**Mensaje:** Reunión

**Duración:** número indefinido de reuniones optadas por gerentes.

**Táctica - Pieza creativa:** no aplica

**Recordación**

Una vez determinado el trato con esta alianza, se creará un logo en el que se demuestre la asociación entre estas dos empresas. En este se verá reflejado el mensaje de la central de esta campaña, GANAR – GANAR.

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:**



**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Diseños de artes	\$80,00	1	\$80,00
Impresión documentos	\$1,00	2	\$2,00
<b>Total</b>			<b>\$82,00</b>

*Tabla 10. Presupuesto campaña externa 2*

### **CAMPAÑA # 3: clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión**

La siguiente campaña, tiene como objetivo principal afianzar la relación que los clientes tienen con la empresa. Lo que se quiere es que estos públicos vean a GESTOR como un aliado estratégico que estará presente en cualquier parte de su proceso de crecimiento con su nueva herramienta de comunicación.

#### **Objetivos específicos:**

- Fortalecer la relación que ya se mantiene con los actuales clientes de la empresa, para que estos mantengan su fidelidad con la marca.
- Dar a conocer a los clientes la nueva herramienta de comunicación que se utilizará para darles un mejor servicio.
- Hacer que los clientes vean GESTOR como un aliado estratégico que estará junto a ellos en cualquier situación.

#### **Público específico:**

- Clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión.

#### **Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación externa que permita fortalecer la relación que se ha creado con los clientes de la empresa. Esta se enfocará en utilizar herramientas por las que se llegue a clientes nacionales e internacionales. Además, estará enfocada en dar a conocer la nueva herramienta de comunicación que facilitará y mejorará la relación con GESTOR.

**Campaña:** “Interacción recargada.”

#### **Expectativa**

En la fase de expectativa se utilizará la herramienta mailing, con el objetivo de poder dirigirse a todos los clientes que GESTOR maneja a nivel de Latinoamérica. Por este medio,

se enviará un arte en el cual se pueda visualizar la silueta de una persona con un signo de interrogación, este estará acompañada por el mensaje que se presenta a continuación. En la parte inferior del correo se encontrará el link para confirmar la asistencia al webinar.

**Mensaje:**

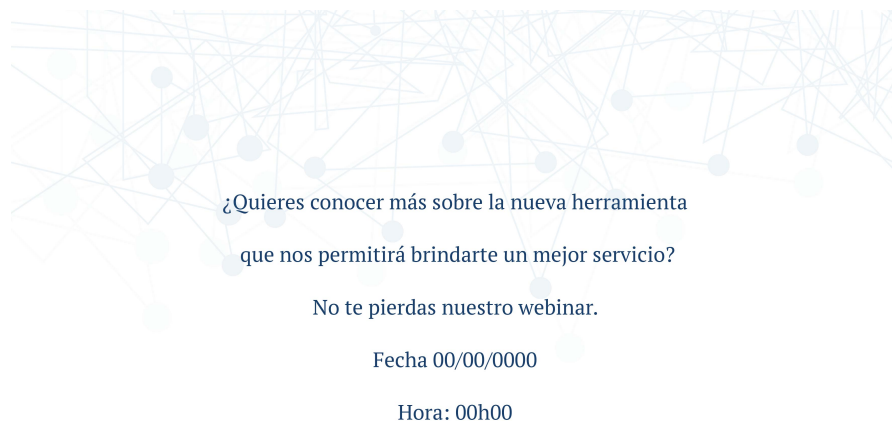
-¿Quieres conocer más sobre la nueva herramienta que nos permitirá brindarte un mejor servicio?...

-No te pierdas nuestro webinar.

-Fecha 00/00/000

-Hora: 00h00

-Confirmanos tu asistencia entrando al lynk que se encuentra en la parte inferior.

**Duración:** 3 días**Táctica - Pieza creativa:**

Confirmanos tu asistencia entrando al link que se encuentra en la parte inferior.



### **Informativa**

Para esta fase de la campaña, en la hora y fecha planteada se realizará un webinar con todos los clientes de GESTOR. A través del mismo se establecerá una charla de cómo funcionará el nuevo “GESTOR de cuentas”, persona que estará encargada de atender las necesidades de cada cliente. Se utilizará la plataforma GoToWebinar, la cual “permite realizar sondeos y encuestas entre los asistentes a los webinars así como recolectar los datos en un apartado de informes, guardar las presentaciones, grabaciones en alta definición y webinars ilimitados en cualquiera de sus planes” (Isaza, 2016). Este, con el objetivo de generar una charla interactiva que incluya a todos los clientes de la empresa.

**Mensaje:** Temas establecidos en charla.

**Duración:** un día.

**Táctica - Pieza creativa:** no aplica

### **Recordación**

Para la fase de recordación a través del mailing, se enviará una ficha para cada una de las empresas. Esta contendrá la información personal del “GESTOR de cuenta” que le fue asignado, con el fin de brindarle un servicio personalizado.

#### **Mensaje:**

Fotografía del GESTOR de cuenta encargado

Nombre: José Ramirez

Teléfono: 233564 ext: 201

Correo electrónico: jramirez@gestor.com.ec

Recuerda que José estará para escuchar cada uno de tus requerimientos, siempre te brindará soluciones Fáciles, Rápidas, Excelentes y Divertidas y resolverá tus problemas de manera WOW.

**Duración:** Permanente.

**Táctica - Pieza creativa:**



**Nombre:** José Ramirez

**Teléfono:** 233564 ext: 201

**Correo electrónico:** [jramirez@gestor.com.ec](mailto:jramirez@gestor.com.ec)

---

Recuerda que José estará para escuchar cada uno de tus requerimientos,  
siempre te brindará soluciones Fáciles, Rápidas, Excelentes y Divertidas  
y resolverá tus problemas de manera WOW.



**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Diseños de artes	\$10,00	2	\$20,00
Licencia GoToWebinar (anual)	\$97,60	1	\$97,60
<b>Total</b>			<b>\$117,60</b>

*Tabla 11. Presupuesto campaña externa 3***CAMPAÑA # 4: futuros clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión**

La campaña que se presenta a continuación, pretende entablar nuevas relaciones con potenciales clientes, para que se conviertan en clientes de GESTOR. De esta manera, se pretende incrementar la influencia que la empresa mantiene dentro del mercado financiero.

**Objetivos específicos:**

- Entablar nuevas relaciones con potenciales clientes, para que se conviertan en futuros clientes de la organización.
- Incrementar el posicionamiento de mercado de GESTOR en el mundo financiero.

**Público específico:**

- Futuros clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión.

**Estrategia:**

Implementar una campaña de comunicación externa que logre crear un vínculo con nuevos clientes del mercado fiduciario y de fondos de inversión. La misma, se llevará a cabo en el Congreso Latinoamericano de Fideicomiso en la ciudad de Panamá en octubre 2017, pues el mismo, constituye una de las estrategias de captación de clientes de GESTOR. Dentro de la elaboración de esta campaña hay que tomar en cuenta que esta organización, es

Patrocinador Bronce, por tanto, existen algunos espacios que se pueden aprovechar para generar la interacción con los futuros clientes. Este tipo de comunicación será a través de un BTL.

**Campaña:** “Creando nuevas interacciones.”

### **Expectativa**

En esta fase de la campaña, se aprovechará las tres estaciones de internet que GESTOR tuvo a cambio por ser patrocinador. Afuera de cada una de estas, se dará inicio a un camino formado con adhesivos que guíen al stand que la empresa tendrá en el congreso, al inicio de este camino se encontrará una frase para generar curiosidad en las personas.

### **Mensaje:**

Sigue el camino de la innovación financiera.

**Duración:** tres días.

**Táctica - Pieza creativa:**





### **Informativa**

Para esta fase de la campaña, se realizará un BTL. Dentro del stand que GESTOR tendrá en el congreso, se encontrará una lona que tenga la frase: Adivina de dónde somos y qué podemos hacer por ti... y en la parte inferior se encontrará una fotografía de Sudamérica en la que se esté señalando a Ecuador, junto a esta imagen se encontrará la palabra Fintech, con un signo de más formando una ecuación. La igualdad de la misma, será el logo de GESTOR. De esta manera se busca describir el negocio en el que se encuentra GESTOR. Contando con la atención del público se podrá generar nuevas conexiones.

**Mensaje:** Adivina de dónde somos y qué podemos hacer por ti...

**Duración:** tres días.

**Táctica - Pieza creativa:**



### **Recordación**

Para la fase de recordación, a las personas participantes se les regalará un cubo de rubik con el logo de la empresa, para que de esta manera la tengan presente. Así mismo, se

recopilara información de todas la personas que se acerquen para crear una base de datos que sirva como referencia para captar nuevos clientes.

**Duración:** Permanente

**Táctica - Pieza creativa:**



**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
<b>Diseño artes</b>	\$10,00	3	\$30,00
<b>Impresión adhesivos</b>	\$15,00 x 2 metros	2	\$30,00
<b>Impresión lona</b>	\$15,00	1	\$15,00
<b>Cubos rubik</b>	\$1,00	100	\$100,00
<b>Stand COLAFI</b>	\$2.500	1	\$2.500
<b>Total</b>			<b>\$2.675</b>

Tabla 12. Presupuesto campaña externa 4

## **CAMPAÑA # 5: futuros clientes del mercado financiero en general.**

La campaña de comunicación externa que se presenta a continuación, tiene como objetivo principal crear nuevas relaciones con personas que se encuentran dentro del ámbito financiero. De esta manera, se busca que los mismos se conviertan en futuros clientes de GESTOR y ampliar la visión que el mercado tiene sobre la organización, que se lo vea como una empresa Fintech que esta lista para solucionar los problemas financieros en general.

### **Objetivos específicos:**

- Entablar nuevas relaciones con potenciales clientes del sector financiero, para que se conviertan en futuros clientes de la organización.
- Incrementar el posicionamiento de mercado que GESTOR mantiene en el mundo financiero, como empresa Fintech.

### **Público específico:**

- Futuros clientes del mercado financiero en general.

### **Estrategia:**

Para implementar esta campaña, se manejará una estrategia distinta a las anteriores. En la misma, no se aplicará las fases: expectativa, informativa y de recordación, ya que no resulta funcional. Para captar la atención del público específico se utilizará como herramienta de comunicación las redes sociales y se hará una propuesta que puede resultar atractiva para GESTOR.

**Campaña:** “Ampliando nuestras interacciones.”

## **Redes sociales**

La publicidad que se realizará por redes sociales será a través de artes que tengan un mensaje específico. Estos mensajes se enfocarán en dar a conocer a GESTOR como una empresa Fintech, que está preparada dar soluciones al mercado financiero en general, también se hará énfasis en la personalidad que mantiene la marca y su experiencia dentro de este mercado. En estas publicaciones se utilizará el #GESTOResFinTech, con el objetivo de generar mayor alcance. Así mismo, cada una de estas estará enlazada con la página web de la empresa, para que si alguna persona desea conocer más de la misma, pueda tener un fácil acceso. Las redes sociales que se utilizarán son Facebook y Linked in.

### **Mensajes:**

- 20 años innovando en el mundo financiero, ahora somos Fintech.
- ¿Qué es Fintech?... Fintech, es GESTOR
- ¿Quieres descubrir el mundo Fintech?, trabaja con nosotros
- GESTOR es innovación en acción. GESTOR es Fintech

**Duración:** Permanente

### Táctica - Pieza creativa:



### Participación en FINNOSUMMIT

En esta campaña también se propone la participación de GESTOR en el evento FINNOSUMMIT, el cuál reúne a los profesionales expertos en el sector Fintech, para resolver interrogantes como: ¿Cómo afectará la nueva realidad digital a los servicios financieros? ¿De qué manera se integrarán las startups y los ecosistemas digitales a la concepción tradicional de la banca? ¿Qué nuevos cambios aparecerán como resultado del debate para la redefinición de la industria?. Este evento constituye una estrategia importante para que GESTOR pueda: captar ideas innovadoras para crear nuevos productos, atraer a nuevos clientes y posicionar de mejor manera a la organización dentro de este mercado.

**Duración:** tres días.

**Táctica - Pieza creativa:** no aplica

**Presupuesto:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Diseño artes	\$10,00	4	\$40,00
Tarifa FINNOSUMMIT	\$549,00	3	\$1.647
<b>Total</b>			<b>\$1.687</b>

*Tabla 13. Presupuesto campaña externa 5*

## PRESUPUESTO TOTAL

CAMPAÑAS	PRECIO TOTAL
Campaña #1	\$2.995
Campaña #2	\$82,00
Campaña #3	\$117,60
Campaña #4	\$2.675
Campaña #5	\$1.687
Honorarios de comunicación	\$1.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$8.556,60</b>

*Tabla 14. Presupuesto total campañas externas*

## CONCLUSIONES

### MARCO TEÓRICO

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente, se puede decir la comunicación juega un papel muy importante a nivel organizacional. Su aplicación en el mundo de las empresas no solo permite que las empresas puedan desarrollarse y tener un crecimiento más acelerado, sino que mejora sus procesos, ayuda a no perder de vista los objetivos que se han planteado y mantienen un buen ambiente laboral. Por otra parte, su presencia resulta imprescindible para la creación de la identidad corporativa, la cual ayuda a establecer rasgos que irán creando su unicidad dentro del mercado. Dentro de estos se encuentra: la identidad visual, objetual, ambiental, etc. Así mismo, el hecho de establecer una identidad sólida, con parámetros bien definidos, hará que los públicos externos creen una imagen concreta de la entidad que más tarde conforme una buena reputación de la misma. El hecho de ganar una buena reputación permitirá que las empresas se instauren con más fuerza en el mercado, ser elegidos con más frecuencia por los consumidores y crear una entidad que sea deseada por personas externas y sus colaboradores.

Como se ha mencionado anteriormente, una empresa debe gestionar su comunicación interna y externa, sin perder de vista la filosofía de la empresa, ya que estas deben trabajar para que la coherencia sea una característica que la identifique. La comunicación interna, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar todo lo que envuelve el proceso de comunicación interno de la compañía. En este punto, el hecho de mantener a los colaboradores informados de los rasgos que conforman la cultura corporativa de la organización y su filosofía es muy importante, ya que ellos serán los representantes de la organización y los que den la cara externamente. De igual manera, la importancia de que los

tomen las riendas de cómo se establecerá la política de comunicación que guíe a la empresa para el cumplimiento de los objetivos es muy importante, pues esto permitirá ver en el largo plazo que errores se están cometiendo para impedir el cumplimiento de metas. Es importante centrar la importancia en la comunicación interna, pues a futuro esta constituirá gran parte de la comunicación externa.

Por su parte, la comunicación externa se encarga de tratar la comunicación que va dirigida a los públicos externos de la entidad. Su objetivo principal se centra en entablar y solidificar las relaciones con estos, para así obtener beneficios para la organización y seguir creando la imagen de la misma. Para su buena gestión es imprescindible realizar una segmentación detallada de sus públicos, pues de esta manera será más fácil de establecer qué canales y estrategias de comunicación se utilizarán para transmitir los mensajes y lograr un proceso de comunicación efectivo. Así mismo, es muy importante tener en cuenta el buen manejo de la comunicación en crisis, la responsabilidad social y el lobbying.

Sin duda, la comunicación es una herramienta que se debe implementar en las organizaciones por su bienestar, el de sus colaboradores, directivos y sus públicos externos.

## **AUDITORÍA**

### **A nivel de identidad**

Analizando los resultados obtenidos anteriormente, se puede decir que los colaboradores de GESTOR mantienen un alto nivel de conocimiento en cuanto a la identidad corporativa de la organización.

- **Misión:** la mayor parte de los colaboradores reconoce la misión de GESTOR.



- **Valores:** se reconocen en su mayoría los 5 valores de la empresa, lo que indica que estos se encuentran bien posicionados dentro de la misma. Sin embargo, los departamentos de LABS y Comercial fallan en reconocer a la rapidez como uno de sus valores.
- **Colores corporativos:** los tres colores de la empresa son reconocidos por la mayor parte de los colaboradores. No obstante, en Producto y SAC el color gris no se asocia con GESTOR.
- **Símbolo:** todos los colaboradores se relacionan con el símbolo distintivo de la organización.

Así mismo, dentro de las entrevistas que se realizaron, los colaboradores no solo reconocieron los rasgos anteriormente mencionados. Sino que pudieron describir de manera correcta la filosofía de la empresa. Dentro de la investigación cualitativa los entrevistados describieron a profundidad factores como; misión, visión, valores y filosofía; cada uno de estos alineados a lo establecido por la cultura GESTOR. Por otra parte, algunos de ellos establecieron que los cambios generados por parte de la dirección en temas de cultura corporativa, los ha confundido un poco en poner en práctica los rasgos que identifican a la empresa.

#### **A nivel de comunicación/ herramientas**

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas por los colaboradores, se puede concluir que las herramientas más utilizadas y mejor puntuadas son: Hipchat, Outlook, Reuniones Formales y el JIRA. Dentro de este aspecto es importante mencionar que el JIRA es más utilizado por el equipo de Proyectos, Productos y SAC.

Por otra parte, es importante mencionar que dentro del Outlook los las herramientas más utilizadas son: el correo electrónico y el calendario.

Así mismo, se indico que la información que les gustaría recibir por parte de GESTOR es: productos nuevos, información de la empresa y de talleres y seminarios.

Dentro de este aspecto, es importante mencionar que en las entrevistas a profundidad realizadas, la mayor parte de los colaboradores mencionó a algunas de estas herramientas, calificándolas positivamente y estableciendo que estas son las que más se utilizan y facilitan la gestión de comunicación dentro de la empresa.

### **A nivel de comunicación/ canales**

En lo que se refiere a canales, se puede decir que a nivel general, GESTOR maneja un buen clima laboral desde los colaboradores hasta los mandos medios. Sin embargo, existen algunos puntos en los que se debe prestar atención, para que así la comunicación entre las unidades sea más abierta y sólida. Dentro de esto se encuentra el hecho de motivar a que los colaboradores mejoren sus habilidades o conocimientos y a comunicar de mejor manera el éxito en el cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, cuando los colaboradores establecen de qué manera se lleva a cabo el formato de comunicación dentro de la organización, la mayor parte indica que es de forma descendente. No obstante, esto muestra una desalineación con la filosofía que mantiene la empresa, ya que la misma considera que esta es totalmente horizontal y entre unidades. Para complementar este hecho, la mayor parte de colaboradores indica que preferiría tener una comunicación directa con su líder de equipo al momento de intercambiar información.

En cuanto a la pregunta diecinueve existe una desvinculación al momento de describir el trabajo de los colaboradores, pues dentro de las palabras que se eligen muy pocos de ellos lo relacionan con los valores de la empresa. Esto evidencia que los valores están captados por los mismos, más no son puestos en practica en el día a día laboral.

Para complementar la información obtenida con las entrevistas realizadas, resulta relevante mencionar que varios de los colaboradores indicaron que el clima laboral se ve un tanto afectado por las diferencias culturales entre colaboradores ecuatorianos, venezolanos y cubanos. Para ellos es importante generar inclusión entre estos grupos.

## **CAMPAÑAS**

Teniendo en cuenta los problemas de comunicación internos descritos anteriormente, resulta importante elaborar e implementar las campañas de comunicación internas que se presentaron anteriormente, ya que de esta manera se logrará formar un mejor ambiente laboral y hacer sólida la cultura corporativa de la empresa

Así mismo, al realizar un estudio a nivel de públicos externos es importante implementar las cinco estrategias establecidas anteriormente, con el fin de posicionar a GESTOR como una empresa líder en el mercado Fintech.

Sin duda, el trabajo elaborado anteriormente, demuestra que la comunicación constituye una herramienta clave en el mundo actual.

## ANEXOS

### Anexo 1:

MEDIO	CONTACTO	TELÉFONOS	CORREO ELECTRÓNICO
<b>Revista América Economía</b>	Editor General. Ma. Teresa Escobar	(02) 2446 491	mtescobar@uio.vistazo.com
<b>Revista ComputerWorld</b>	Presidente. Ricardo Dueñas	(02) 2443 377	rdueñas@ekos.com.ec
<b>Revista Criterios</b>	Editora. Lorena Andrade	(02) 3332999	<a href="mailto:landandre@masbtl.com">landandre@masbtl.com</a>
<b>Revista Ekos</b>	Presidente. Ricardo Dueñas	(02) 2443 377	rdueñas@ekos.com.ec
<b>Revista Vistazo</b>	Ventas. Marcela Toaquiza	(02) 3985-700 Ext. 517 (0999-066-773// 098-883-5551)	<a href="mailto:mtoaquiza@uio.vistazo.com">mtoaquiza@uio.vistazo.com</a>
<b>Líderes</b>	Editor. Pedro Maldonado	0998237147	
<b>Revista Canal News</b>	Gerente. Juan Carlos Arias	0998049000	
<b>Teleamazonas</b>	Coordinadora del noticiero. Yanka Jurado	(02) 3974445	<a href="mailto:yjurado@teleamazonas.com">yjurado@teleamazonas.com</a>
<b>Ecuavisa</b>	Coordinadora	3958620 ext. 8013	jmonar@ecuavisa.com

	Economía América.		
	Jessica Monar		
<b>Gama TV</b>	Directora noticias.	3829200 ext. 1102	gponce@gamatv.com.ec
	Giomar Ponce		

## Anexo 2: Cotización Sheraton



### Plan Coctel

#### INCLUYE

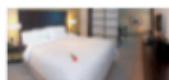
- Incluye 7 bocaditos a elección
- Descorche Ilimitado
- Gaseosas Ilimitadas
- 5 horas de Salón
- Pódium y Micrófono
- Mesas Cocteleras con Centros de Mesa

Valor por Persona. \$23.00 usd + 22% de Impuestos  
(Valor total con impuestos \$28.06)

#### BOCADITOS COCTEL

##### FRIOS

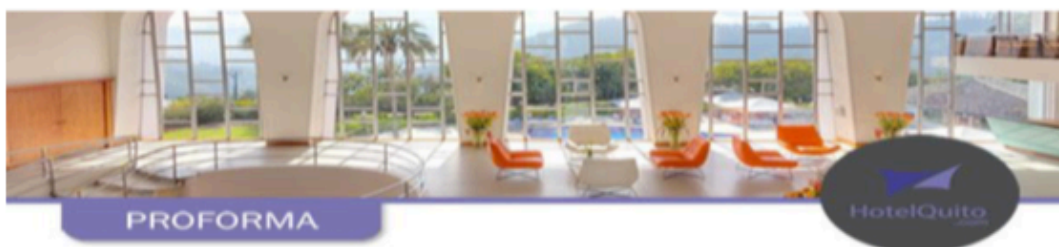
- Shot de corvina en crema de ají amarillo
- Causitas de camarón a la huancaina
- Pulpito crocante a los tres ajíes
- Causitas de cangrejo en crema verde de ocapa
- Pulpito al olivo
- Ceviche de corvina peruano
- Shot de solomillo en salsita gaucha
- Brioche con Jamón serrano y cebolla caramelizada
- Roast beef en salsa francesa sobre pan tostado
- Salpicón Mar Adentro en tartaleta
- Cóctel Mediterráneo de setas con camarón y pulpo
- Montadito de portobello y salmón ahumado en aceite de ajo
- Daditos de atún marinados en leche de tigre
- Escabeche frío de salmón



Cotización

Hotel

Quito:



FECHA: 15/05/17

DEGESTOR

SALÓN: POR CONFIRMAR

PARTICIPANTES: 100 PERSONAS APROXIMADAMENTE

FECHA DE EVENTO: JUNIO POR CONFIRMAR

DETALLE	CANT.	PRECIO	VALOR TOTAL
<b>DIA 1</b>			
Bocaditos 5 por persona mas bebidas soft ilimitadas	100	13,00	1300,00
Descorche de vino y licor	40	6,00	240,00
Disco movil	1	150,00	150,00
Luces tachos led	10	20,00	200,00
Uso del salón por 6 horas	1	0,00	0,00
Contacto: barras moviles	1	0,00	0,00
<b>Andrés Velasco</b>			0,00
Gerente General			0,00
0984059810   0997101742			0,00
(02) 3360240			0,00
G. de Villarroel 1100 y 6 de Diciembre			0,00
Edif. Plaza 6, Ofi. 22			0,00
<a href="http://www.tomatealgo.com.ec">www.tomatealgo.com.ec</a>			0,00
			0,00
		<b>SUBTOTAL</b>	1.890,00
		<b>14% IVA</b>	264,60
		<b>10% SERVICIO</b>	189,00
		<b>TOTAL</b>	2.343,60

## REFERENCIAS

- Pescueza, J. (2008). *LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN*. Recuperado el 3 de diciembre del 2016 de: <http://josevicentedepecueza.blogspot.com/2008/04/la-importancia-de-la-comunicacin.html>
- Linda, C. (2012). *MODELO DE LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE de ROMAN JACKBSON*. Recuperado el 3 de diciembre del 2016 de: <http://lindacristina16.blogspot.com/2012/02/modelo-de-las-funciones-del-lenguaje-de.html>
- Costa, J. (2005). *Dircom on line, Los componentes de la identidad*. Barcelona: Grupo Editorial Design. Obtenido el 4 de septiembre del 2015 de: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/51318/viewContent/429643/View?o=51318>
- Endara, M. (2015). *La Identidad Corporativa*. Ensayo de Comunicación Administrativa, USFQ
- Brandolini, A. Y González, F. (2009). *Comunicación Interna: Los canales de CI y su sinergia*. La Cirujía, pp 85-109.
- Saló, N. (s.f). *la Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona: Management Review, pp 37-44.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: La Comunicación Interna*. La Cirujía Ediciones, pp 7-41.

Fiske, J. (1985). La teoría de la comunicación. (E. Herder, Editor) Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de Instituto de Estudios Universitarios:

<https://idolotec.files.wordpress.com/2012/02/modelo-de-shannon-y-weaver1.pdf>

De Conceptos. (2015). Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de Concepto de

Comunicación: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion>

Van Riel, C. (2003). Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y palabra, 34. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html?iframe=true&wi>

[dth=95%&height=95%](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html?iframe=true&width=95%&height=95%)

Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Chasqui*.

*Revista Latinoamericana de Comunicación*, (90), 70- 75. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:

<http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/244/252>

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Business School Universidad Mayor.

Costa, J. (2003). Imagen corporativa. *Influencia en la gestión*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:

<http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>



Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:

<http://ceomediacomunication.com/Libros/Planificaciondelaimagencorporativa.pdf>

Pérez, R. C. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:<file:///Users/macarenaendara/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisionConceptualEInt-3233182.pdf>

Juárez, R. (2015). *LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA*. Obtenido el 4 de septiembre del 2015 de: <http://escuelaemprendedores.co/SV-detalle-articulo.php?titulo=la-importancia-de-la-imagen-corporativa>

Carrasco, J. M. R. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, (357), 117-131. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: [http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12\\_ManuelRodriguez\\_357.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_ManuelRodriguez_357.pdf)

Alcalá, M. A. (2003). Reputación corporativa. *Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:* <http://mindvalue.com/reputacion.pdf>

Maram, L. (2013). *El ABC de la Reputación Corporativa*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: <http://www.expoknews.com/el-abc-de-la-reputacion-corporativa/>

- Madrid, F. V. (1994). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *I Seminario-Taller Latinoamericano*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/39/LAS-AUDITORIAS-DE-LA-COMUNICACION-ORGANIZACIONAL-DESDE-UNA-PERSPECTIVA-ACADEMICA-ESTADOUNIDENSE-Edicion-39.pdf>
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>
- Brandolini, A. Y González, F. (2009). *Comunicación interna: Conceptos claves de la comunicación interna*. La Cirujía, pp 25-36.
- Díaz, J., Luceño, L., García, J., Valdehita, S. (2006). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES: UN ELEMENTO ESTRATÉGICO*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=822](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822)
- Santana, C. (2013). *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el 13 de marzo del 2016 de: <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. 8va edición. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid

Rojas, O. *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*. ESIC EDITORIAL.,  
Madrid

Maraboto, M. (2013). *LA IMPORTANCIA DE LOS PÚBLICOS EN LAS ESTRATEGIAS DE RP*. Recuperado el 23 noviembre del 2016 de:  
<http://corpmedios.blogspot.com/2013/11/la-importancia-de-los-publicos-en-las.html>

Caldevilla, D. (2013). *Historia de los Lobbies: una forma de escribir la historia*. Extraído el 23 de noviembre del 2016 desde  
<http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44371/41954>

Sandoval, C. (2014). *Lobbying (Cabildeo) y su influencia en el sector político, legislativo, social y empresarial*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:  
<http://www.empresariosaem.com/lobbying-cabildeo-y-su-influencia-en-el-sector-politico-legislativo-social-y-empresarial/>

Saveedra, M. (n.d.). *EsGlobal*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de:  
<http://www.esglobal.org/cinco-de-los-lobbies-mas-poderosos/>

Montan, G. A. (16 de Septiembre de 2009). *SlideShare*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/CaboPhoto/presentacion-cabildeo-internacional>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio

Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas. Eficacia de la Influencia*. Madrid: ESIC EDITORIAL

Leal, V. (2013). *La Comunicación de crisis*. Recuperado el 9 de diciembre del 2016 de:  
<http://blog.udlap.mx/blog/2013/09/la-comunicacion-de-crisis/>

CentraRSE. (2006). *¿Qué es RSE?*. Recuperado el 9 de diciembre del 2016 de:  
[https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

Orellana, L. (2012). *El cabildeo, lobbying, lobby*. Recuperado el 9 de diciembre del 2016 de:  
<http://lizzi2012.blogspot.com/2012/02/cabildeo.html>

Bonilla, C. (s.f.). *Las tres fases del cabildeo*. Recuperado el 9 de diciembre del 2016 de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/noviembre.html>

Isaza, J. (2016). *10 Herramientas para hacer webinars*. Recuperado de:  
<http://bienpensado.com/herramientas-para-hacer-webinars/>