

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de comunicación para Cooperativa de Ahorro y Crédito
Andalucía Ltda. Auditoría de comunicación, campaña
interna y campaña global
Proyecto Integrador**

Cristina Mabel Torres Izurieta

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, 16 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de comunicación para Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.
Auditoría de comunicación, campaña interna y campaña global**

Cristina Mabel Torres Izurieta

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , M.A.

Firma del profesor

Quito, 16 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: Cristina Mabel Torres Izurieta

Código: 00118323

Cédula de Identidad: 1724077126

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

RESUMEN

El siguiente documento plasma el plan de comunicación desarrollado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., una entidad financiera de carácter cooperativista que ha llevado a cabo su actividad durante 47 años desde su matriz ubicada en la ciudad de Quito como en las diversas sucursales, tanto en Quito como en otras ciudades, que ha establecido con el tiempo. Tomando en cuenta estos detalles, el plan fue creado a partir de una investigación previa que incluye a la comunicación en general, sus componentes y herramientas a manera de antecedentes. Posteriormente, se realizó la investigación específica de Andalucía tomando datos desde su página en internet, de reuniones con miembros del departamento de marketing y de una encuesta realizada a todos los empleados de matriz. Con esa información se procedió a realizar el diagnóstico de la comunicación de Andalucía como parte del proceso de la auditoría de comunicación. Posteriormente, fue elaborada la propuesta de comunicación interna que contiene cuatro campañas enfocadas cada una a un problema interno específico. Finalmente, se elaboró la propuesta de campaña global, o externa, la cual comprende cinco campañas enfocadas cada una a un público externo con el cual Andalucía tenga algún tipo de relación. Cada una de las campañas, tanto en interna como en global, están estructuradas de la misma manera, compuestas de tres fases: expectativa, informativa y recordación. De la misma manera, todas las campañas giran alrededor de un eje transversal general, y en su individualidad plantean su propia estrategia y tácticas afines para conseguir los objetivos planteados en función de un cronograma y presupuestos específicos otorgados por Andalucía. En las secciones a continuación se explica a la comunicación como marco teórico que sustenta y brinda validez a los procesos de auditoría de comunicación, campañas internas y campañas globales propuestas para el cliente, Andalucía Ltda, los cuales serán explicados con mayor especificidad conforme se avanza en la lectura.

Palabras clave: comunicación organizacional, planificación empresarial, clima laboral, relaciones públicas, comunicación interna, comunicación externa, cultura financiera, socialización de información interna, redes sociales, Glassnote

ABSTRACT

The following document sets out the communication plan developed for Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., a cooperative financial entity that has carried out its activity for 47 years from its headquarters located in the city of Quito and in the various agencies, both in Quito and in other cities, which have been established over time. Taking these details into account, the plan was created based on previous research and investigation for general communication and its tools as a background. Later on, the investigation was specifically for Andalucía which was supported on the website, meetings with members of the marketing department and a survey of all employees that work for the headquarters. With this information, the diagnosis of communication in Andalucía was carried out as part of the communication audit process. Subsequently, the proposal of internal communication was elaborated, which contains four campaigns each focusing on a specific internal problem. Finally, the proposal for a global or external campaign was elaborated, which includes five campaigns each focusing on an external public with which Andalucía has some type of relationship. Each campaign, both internal and global, is structured in the same way, composed of three phases: expectation, information and recall. In the same way, each campaign revolves around a transversal axis, plans its own strategy and related tactics to achieve the objectives set out according to a schedule and specific budgets granted by Andalucía. In the following sections, the audit of communication, internal campaigns and global campaigns proposed for the client, Andalucía Ltda. will be explained in more detail.

Key words: organizational communication, business planning, working environment, public relations, internal communication, external communication, financial culture, socialization of internal information, social networks, Glassnote

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
MARCO TEÓRICO	14
Comunicación	14
Definiciones y enfoques.....	14
Estructura.....	16
Tipos de comunicación.....	18
Comunicación organizacional.....	20
Antecedentes.....	20
Definiciones y terminología.....	22
Ámbitos de la comunicación corporativa	22
Cultura Organizacional.....	23
Rol y retos de los estrategas.....	24
Identidad, imagen y reputación	25
Antecedentes.....	25
Definiciones y diferencias entre identidad e imagen.	26
Tipos de imagen.....	28
Reputación.....	29
Comunicación interna	31
Definiciones.....	31
Objetivos.....	32
Funciones.....	32
Clasificación.....	33
Seguimiento y monitoreo.....	35
Auditoría de comunicación.....	35
Definiciones.....	35
Tipos de auditoría.....	36
Metodología de una auditoría.....	37
Comunicación externa.....	40
Definiciones y funciones.....	40
Ámbitos en los que trabaja.....	40
Medios de comunicación.....	41
Entorno de la organización.....	41
Lobbying.....	42
Definiciones.....	42
Diferenciación: Lobbying y tráfico de influencias.....	43
La oportunidad del lobbying: La democracia.....	46
Categorías del lobbying.....	46
Regulaciones.....	49
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
ANDALUCÍA LTDA.	56
Pre Diagnóstico.....	56
Rasgos de identidad corporativa.....	57
Historia.....	57
Misión.....	59
Visión.....	59
Valores Institucionales.....	59
Filosofía.....	60
Normas.....	61
Políticas.....	62
Comportamientos.....	63

Rasgos de identidad visual.....	64
Logotipo.....	64
Icono.....	64
Colores Corporativos.....	65
Tipografía.....	65
Slogan.....	65
Organigrama.....	65
Mapa de públicos.....	66
Campañas internas actuales.....	67
Fichas de herramientas.....	68
Sistema de auditoría	71
Objetivo General.....	71
Objetivos Específicos.....	71
Metodología.....	72
Análisis de resultados	74
Preguntas a nivel de identidad.....	74
Preguntas a nivel de comunicación/herramientas.....	82
Preguntas a nivel de comunicación y canales.....	89
PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y	
CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.	102
Problemas de comunicación identificados.....	102
A nivel de identidad.....	102
A nivel de herramientas.....	102
A nivel de clima.....	103
A nivel de canales.....	103
Eje conceptual y concepto creativo de la campaña general.....	104
Objetivo general	104
Campañas Comunicacionales.....	104
Campaña 1: Cooperamos en Andalucía: Damos <u>crédito</u> a nuestros valores.....	104
Campaña 2: Cooperamos en Andalucía: Nos <u>ahorramos</u> los cuentas, socializamos información.....	108
Campaña 3: Cooperamos en Andalucía: Ponemos <u>interés</u> en manejar nuestros medios... 112	
Campaña 4: Cooperamos en Andalucía: <u>Invertimos</u> en escucharnos.....	116
Cronograma	119
Presupuesto.....	120
Especificado.....	120
General.....	121
PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y	
CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.	122
Mapa de públicos externos	122
Eje conceptual y concepto creativo para la campaña general	123
Objetivo general	124
Campañas Comunicacionales.....	124
Campaña 1: Andalucía te acompaña en el manejo de tus finanzas.....	124
Campaña 2: Andalucía te acompaña en espacios de debate.....	126
Campaña 3: Andalucía te acompaña en redes sociales.....	128
Campaña 4: Andalucía te acompaña con nuevas agencias.....	130
Campaña 5: Andalucía te acompaña en el sur de Quito.....	132
Cronograma	133
Presupuesto.....	134
Especificado.....	134
General.....	135

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
ANEXOS.....	144
Anexo A: Piezas comunicacionales para campaña interna	144
Anexo B: Piezas comunicacionales para campaña global.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Diferencias entre comunicación de masas e interpersonal.....	20
Tabla #2: Teorías de la construcción de la reputación	30
Tabla #3: Agrupamiento vertical y horizontal.....	38
Tabla #4: Comparación entre grupos de interés y los países en los que se lleva a cabo.....	54
Tabla #5: Mapa de públicos y matriz de relación	66
Tabla #6: Cronograma para campañas internas	119
Tabla #7: Presupuesto detallado para campañas internas	120
Tabla #8: Resumen de presupuesto para campañas internas.....	121
Tabla #9: Mapa de públicos externos.....	122
Tabla #10: Cronograma para campañas externas.....	133
Tabla #11: Presupuesto detallado para campañas externas.....	134
Tabla #12: Resumen del presupuesto	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Mapa conceptual de las dimensiones de la reputación	31
Figura #2: Mapa conceptual de los elementos para el lobbying profesional	45
Figura #3: Logotipo actual de Cooperativa Andalucía.....	64
Figura #4: Organigrama de Andalucía en matriz	65
Figura #5: Gráfico sobre conocer la misión	74
Figura #6: Gráfico sobre conocer la misión por agencias	74
Figura #7: Gráfico sobre reconocer la misión	75
Figura #8: Gráfico sobre reconocer la misión en matriz	76
Figura #9: Gráfico sobre reconocer la misión en agencias	76
Figura #10: Gráfico sobre reconocer la misión en agencias 2	76
Figura #11: Gráfico sobre reconocer la misión en departamentos de matriz	77
Figura #12: Gráfico sobre valores institucionales.....	78
Figura #13: Gráfico sobre valores institucionales en departamentos de matriz	78
Figura #14: Gráfico sobre valores institucionales en agencias	79
Figura #15: Gráfico sobre colores corporativos.....	80
Figura #16: Gráfico sobre colores corporativos en departamentos de matriz.....	80
Figura #17: Gráfico sobre colores corporativos en agencias.....	81
Figura #18: Gráfico sobre logotipo	82
Figura #19: Gráfico sobre herramientas de comunicación de uso diario	82
Figura #20: Gráfico sobre herramientas de comunicación de uso diario en agencias.....	83
Figura #21: Gráfico sobre eficacia de herramientas.....	84
Figura #22: Gráfico sobre eficacia de herramientas en departamentos de matriz	84
Figura #23: Gráfico sobre eficacia de herramientas en departamentos de matriz	85
Figura #24: Gráfico sobre eficacia de herramientas en departamentos de matriz	85
Figura #25: Gráfico sobre eficacia de herramientas en agencia El Inca.....	86
Figura #26: Gráfico sobre tipo de información que desean recibir.....	87
Figura #27: Gráfico sobre tipo de información que desean recibir en departamentos de matriz.....	87
Figura #28: Gráfico sobre tipo de información que desean recibir en agencias	

.....	88
Figura #29: Gráfico sobre evaluación a superiores inmediatos en matriz	89
Figura #30: Gráfico sobre evaluación a superiores inmediatos en matriz	89
Figura #31: Gráfico sobre evaluación a superiores inmediatos en matriz	90
Figura #32: Gráfico sobre evaluación a superiores inmediatos en agencias	90
Figura #33: Gráfico sobre la transmisión de información	91
Figura #34: Gráfico sobre la transmisión de información en matriz	92
Figura #35: Gráfico sobre los medios para comunicarse con los jefes	93
Figura #36: Gráfico sobre los medios para comunicarse con los jefes en agencias	93
Figura #37: Gráfico sobre las sugerencias realizadas	94
Figura #38: Gráfico sobre las sugerencias realizadas en matriz	94
Figura #39: Gráfico sobre el receptor de la sugerencia	95
Figura #40: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia.....	96
Figura #41: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en departamentos de matriz.....	96
Figura #42: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en agencias.....	97
Figura #43: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en agencias 2	97
Figura #44: Gráfico sobre la calificación a la información oficial emitida	98
Figura #45: Gráfico sobre los aspectos fundamentales en un lugar de trabajo	99
Figura #46: Gráfico sobre los aspectos fundamentales que deben mejorar	99
Figura #47: Gráfico sobre las opiniones vertidas	101

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido parte del ser humano desde tiempos remotos. Quizá, antes, no estaba expuesto en textos académicos de fácil alcance como es ahora para todos. Sin embargo, el hecho de no haber estado plasmado en hojas de papel o textos en línea no significa que no haya ocurrido desde los primeros pasos del humano. Es decir, los procesos y actividades de supervivencia como la cacería, recolecta, reclamar un territorio necesitaban algún tipo de comunicación para ser efectuados y mantener una comunidad. Así también otros procesos de segundo plano como los rituales espirituales y sociales debían tener algún código de comunicación para que la gente esté interesada a reunirse por esos acontecimientos.

Es por eso que este documento se enfoca en un inicio en la relación estrecha que comparten comunicación y sociedad. Esta relación va evolucionando al igual que este texto, ya que empiezan por lo más amplio y de tiempos remotos, hasta llegar al tema de interés central y del cual parte luego el proyecto práctico: la comunicación dentro de las empresas, entendida como comunicación interna o asuntos corporativos, y el diverso abanico de oportunidades que abre al aplicar todos los elementos que ofrece para formar un plan de comunicación. Se abordará inicialmente dentro del marco teórico la comunicación de manera general donde se incluyen ciertos procesos sociales, hasta entrar en el tema de comunicación organizacional con sus subtemas como son la identidad, imagen, reputación para abordar luego comunicaciones internas y externas, procesos de auditoría y el lobbying como profesión. En todos estos subtemas se aborda de alguna forma los procesos sociales también ya que al vivir en una sociedad todo lo que realiza la comunicación organizacional, sus elementos y sus ramas se verán reflejadas en un aporte social que introduce cada vez nuevas herramientas para fortalecer al campo.

Tras conocer a mayor profundidad a la comunicación y todas las herramientas que proporciona para los procesos sociales y sobretodo, para el manejo de comunicación empresarial, se procede a detallar el proceso del proyecto práctico, el cual fue la planificación de comunicación para la Cooperativa de ahorro y Crédito Andalucía Ltda. La teoría plasmada en la sección investigativa del marco teórico será un sustento fundamental para dar validez y credibilidad tanto a la auditoría de comunicación con su metodología, como a las propuestas de campaña interna, y a su vez también a las propuestas de campaña global con sus respectivos públicos. Cada campaña que se detalla en su sección correspondiente responde a las necesidades del cliente, Andalucía, utilizando los recursos que brinda la comunicación empresarial.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Definiciones y enfoques.

Al hablar de comunicación existe la tendencia de condensar todo lo que esto abarca en un par de palabras. Es así, que la definición rápida e instantánea de comunicación es la transmisión de un mensaje desde un emisor a un receptor a través de un canal, lo cual no está mal. Es lo primero que se aprende como una unidad básica. Sin embargo, es muy reducido y simple para lo que engloba en su totalidad la comunicación en cuanto a funciones, acciones, usos e interpretaciones desde las distintas corrientes que han sido planteadas hasta el día de hoy. Se pretende ampliar en lo posible la comprensión de la comunicación para poder dar paso en otras secciones a temas y ramas más especializadas que sin esta base teórica general pueden no quedar bien asentadas al momento de detallarlas.

Para abrir este tema es importante contrastar las distintas definiciones que han brindado los autores especializados en el tema. La primera definición la proponen el equipo de Eva Espinar, Carlos Frau, María José González y Rodolfo Martínez, autores de la obra *Introducción a la sociología de la comunicación*. Ellos han considerado relevante la definición del autor americano Melvin DeFleur quien indica “la comunicación ocurre cuando un organismo (fuente) codifica una información en señales que pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente” (DeFleur y Ball-Rokeach, 1993: 10 en Espinar et.al. 2006: pg. 14).

La definición de DeFleur no se aleja de la definición instantánea propuesta al inicio de este texto puesto que incluye una fuente, un receptor y un mensaje. Sin embargo, se pueden apreciar componentes adicionales: codificar y decodificar. En términos de comunicación, se puede definir al proceso de codificación como la conversión del mensaje en signos que pueden ser recibidos y comprendidos por el receptor donde el encargado de este proceso es el

emisor o la fuente. Estos ‘signos’ se entienden de distintas formas ya que pueden ser sonidos, palabras, señas con las manos y demás.

Por otro lado, la decodificación está delegada al receptor, el cual convierte los signos que llegaron en un mensaje por parte del emisor. Por ende, los signos están asociados a las ideas que el emisor trata de comunicar en el mensaje.

Los procesos de codificación y decodificación dependen de los signos para enriquecer el proceso comunicativo entre seres humanos permitiéndoles enviar la idea (mensaje) de distintas formas siempre y cuando exista una especie de acuerdo entre fuente y receptor sobre los signos utilizados para la total comprensión del mensaje. La definición de DeFleur profundiza en este aspecto sobre función y estructura básica que es indispensable para un primer acercamiento de lo que implica el proceso comunicativo.

Eva Espinar y su equipo mencionado anteriormente (2006, pg. 12) señalan que usualmente las definiciones hacen un énfasis en los procesos de retroalimentación e interactividad entre el emisor y receptor. La palabra interactividad resulta clave ya que implica un estado de consciencia entre ambas partes donde se emite un mensaje en espera de comprensión en primer lugar y de respuesta en segundo lugar. Esto es distinto a transmitir información únicamente ya que no existe ningún tipo de compromiso en cuanto a una respuesta necesariamente. Claramente se observa entonces, la diferencia entre un modelo bilateral y uno unilateral donde se puede encasillar a la comunicación como bilateral por la interactividad que generan emisor y receptor. Por esta razón, la comunicación y su característica bilateral han sido tomadas en cuenta por la sociología en cuanto a procesos sociales donde actos humanos o actos sociales se pueden entender como comunicación “la acción social es cualquier actitud o conducta en la medida en que el agente o agentes de la misma asocien un sentido (o significado) subjetivo a la misma” (Giner, 2001: 46 en Espinar et.al. 2006: pg. 14).

Resulta ser que la definición instantánea tiene efectos y relevancia sobre los procesos sociales en conjuntos humanos. A partir de esta premisa, se puede dar paso a la siguiente definición propuesta por Roberto Pellerey “La comunicación es la herramienta que aporta cohesión a la compleja estructura organizada, y para el hombre esta está formada por el lenguaje verbal en sus diferentes usos (diálogo, periódicos, literatura, información de la radio, la enseñanza)” (Pellerey, 2015: pg. 32). Es decir, la comunicación tiene un estrecho vínculo con las organizaciones sociales humanas donde el antropólogo Claude Lévi-Strauss profundizó en el tema.

El enfoque de Lévi-Strauss en su obra *Les Structures élémentaires de la parenté* permite que el autor Pellerey describa mejor como se conectan estos dos componentes. Primeramente, Lévi-Strauss entabla que la comunicación es un intercambio ya sea de mujeres, bienes o mensajes lingüísticos. Cuando dice mujeres se hace referencia al ejemplo del matrimonio donde explica que en otras sociedades el matrimonio representa lo elemental de crear un vínculo o un puente entre dos poblaciones para disminuir enfrentamientos o para crear una alianza en beneficio de ambos (Pellerey, 2015: pg. 54). De esta forma se presencia la influencia que tiene la comunicación sobre los procesos sociales o formación de instituciones sociales que simultáneamente tienen un efecto mayor sobre la historia “La comunicación aparece como motor explicativo de los procesos sociales como el intercambio de unidades que constituyen el inicio de un cambio en el sistema organizativo requerido por el estructuralismo lingüístico como un disparador de la transformación histórica”. (Pellerey, 2015: pg. 54).

Estructura.

En esta sección no se pretende hablar más de la estructura esencial que ha brindado una base para el proceso de comunicación. Por el contrario, es necesario explorar más allá

cómo la estructura también está ligada a los procesos sociales y culturales y no únicamente al proceso comunicativo como tal como se planteó al inicio.

Para esta sección se ha tomado en cuenta dos componentes esenciales que forman parte de la estructura: sonido y significado. Dentro del sonido ha sido identificado como unidad el fonema “el fonema es el único sonido emitido y percibido de forma independiente, compuesto de rasgos acústicos-sonoros agregados, llamados ‘rasgos distintivos’ “ (Pellerey, 2015: pg. 51). Estudiar los fonemas resulta primordial para dar paso al significado. Es decir, los diferentes fonemas y las distintas maneras en las que se puede organizarlos va a crear sentido en diferentes escalas.

Características esenciales de cómo se organizan los fonemas como el tono, el ritmo y la intensidad van a dar paso a estructuras más complejas como el vocabulario, la morfología, la sintaxis, la oración y el estilo expresivo “los sonidos forman diferentes expresiones y unidades de significado en la expresión física que los identifica” (Pellerey, 2015: pg. 51). Esta noción de estructura creada por sonido y significado se vuelve un eje principal para el lenguaje donde se pueden diferenciar distintos niveles que se identifican desde lo principal que es la organización fonológica hasta lo más amplio que es la semántica léxica de la lengua. A través del lenguaje se ha conseguido formar e integrar distintas lenguas que han permitido desarrollo e intercambio entre distintas sociedades a través de la comunicación.

Ernst Cassier propuso en la revista *WORD* en 1945 que esa estructura es adecuada para estudiar las manifestaciones de la cultura humana como obras de arte y literatura, sistemas filosóficos, sistemas religiosas, mitología y demás.

Tipos de comunicación.

Se pueden identificar cuatro tipos de comunicación principales que proponen Eva Espinosa y otros autores (2006: pg. 15) que mantienen esta idea colectiva entre sociedad y comunicación.

Comunicación intrapersonal.

La primera es la comunicación intrapersonal la cual “consiste en un proceso cognitivo que tiene lugar en e interior de nosotros mismos” (Espinosa et.al. 2006: pg. 15). Es decir, la información es procesada por el individuo mismo sin intervención o interrupción externa, únicamente dentro de su propio pensamiento. Algunos procesos que se realizan a diario, casi inconscientemente, forman parte de la comunicación intrapersonal como la planificación de un día o de un suceso, la toma de decisiones, el autoestima, el control de reacciones que luego desencadena los sentimientos y emociones de una persona. Todas esas acciones tienen estímulos externos pero el proceso de llevar esas acciones a cabo es responsabilidad completa de la comunicación intrapersonal que se lleva a cabo con uno mismo.

Este es un campo que ha causado interés científico relativamente reciente en comparación al estudio de otros tipos de comunicación y de otras teorías de introspectiva relacionadas con la psicología.

Comunicación interpersonal.

Al hablar de comunicación interpersonal se hace referencia a la comunicación entre personas o grupos de personas que comparten intereses o difieren en los mismos. A diferencia de la comunicación intrapersonal, la interpersonal ha sido tratada desde hace más tiempo y desde distintas disciplinas (Espinosa et.al. 2006: pg. 15). Este tipo de comunicación se planteó desde el enfoque de Lévi-Strauss que incluye comunicación interpersonal por los procesos sociales que se llevan a cabo. El término se irá explicando por sí solo a lo largo de este documento ya que se destaca en múltiples ocasiones por ser protagonista en cuanto a

procesos dentro de la sociedad y dentro de organizaciones y por ser el eje en los demás tipos de comunicación que serán mencionados a partir de este momento

Comunicación de masas.

Existen diversas formas de definir la comunicación de masas dependiendo del autor, sin embargo, la mayoría converge en el mismo punto: los medios de comunicación generan mensajes digeridos, procurando el mayor alcance limitando el pensamiento crítico de sus audiencias.

El autor G. Maletske describe este fenómeno como “una comunicación indirecta, unilateral, pública, por medios técnicos de comunicación, dirigida a un público disperso o colectividad” (Maletske, 1965: 16 en Espinar et.al. 2006: pg. 16). Es una manera sencilla y clara de describir las características que contiene la comunicación de masas que es distinta al tipo de comunicación que se ha tratado durante este texto ya que evade o suprime la interacción entre emisor y receptor por ser unidireccional.

La autora E. Noelle-Neumann, por otra parte, define la comunicación de masas partiendo de la diferencia que existe con la comunicación interpersonal:

la comunicación puede dividirse en unilateral y bilateral (una conversación, por ejemplo, es bilateral), directa e indirecta (una conversación es directa), pública y privada (una conversación suele ser privada). Los medios de comunicación son formas de comunicación unilaterales, indirectas y públicas (Noelle-Neumann, 1995: 24 en Espinar et.al. 2006: pg. 17).

Los autores Espinar, Frau, González y Martínez han reunido un grupo de características particulares de la comunicación de masas (2006: pg. 17) donde mi aporte personal es comparar esas características con las de la comunicación interpersonal en la siguiente tabla:

Comunicación de masas	Comunicación Interpersonal
La comunicación que se transmite es fruto de organizaciones con emisores competentes e institucionalizados	La comunicación que se transmite desde el emisor es espontánea y propia sin necesidad de ser idóneo
El mensaje es emitido con la intención de captar el mayor número posible de receptores en grupo	El mensaje es emitido con la intención de captar a un receptor o receptores seleccionados, específicos e individuales
Los códigos son empleados de la manera más abierta posible y necesariamente deben ser adaptables a un conjunto amplio de receptores	Los códigos son escogidos en una especie de acuerdo con el receptor o receptores específicos para la comprensión de todos
Los mensajes son híbridos y descomprometidos	Los mensajes son específicos y dirigidos particularmente al receptor
La relación del emisor con el receptor es de carácter impersonal	La relación del emisor con el receptor es personal
Es de carácter básicamente unidireccional	Es de carácter básicamente bidireccional, interactiva y de intercambio

Tabla #1: Diferencias entre comunicación de masas e interpersonal. Fuente: propio

Comunicación institucional.

La última forma de comunicación identificada es la que se lleva a cabo dentro de las empresas, la cual ha adquirido relevancia y presencia durante los últimos años ya que es más reciente en comparación a las otras tres mencionadas. Este campo de la comunicación será analizada profundamente en el siguiente capítulo dentro de este documento, sin embargo, al ser parte de los tipos de comunicación es importante mencionarla con anticipación.

Comunicación organizacional

Antecedentes.

Alrededor de los años noventa, surgen las tendencias de enfocar la comunicación para manejar la empresa en base a la aplicación y desarrollo de experiencias en la comunicación

organizacional (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 14). De esta forma se fue demostrando la necesidad que representa integrar equipos e instrumentos que sean flexibles para llevar a cabo la comunicación dentro de una empresa. “Gran parte del éxito de la nueva perspectiva que hemos propuesto de la comunicación estratégica está en el logro del alineamiento de la gestión de los recursos no financieros con los objetivos del plan de negocios de las empresas” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 14).

Esta nueva perspectiva, además de concebir a la empresa como un todo en lugar de la suma de sus partes, incluye reintegrar el lado humano con la producción óptima ya que durante los procesos de industrialización se reemplazó a una gran cantidad de trabajadores por máquinas por motivos de productividad y tiempo. “Uno de los modelos más difundidos de organización se funda en una analogía entre organizaciones y máquinas” (Kreps, 1995: pg.67). Si bien es cierto, esa decisión aportó con el desarrollo de tecnología y productos, pero afectó la interacción humana y por ende, la comunicación empresarial “tendieron a separar artificialmente procesos de interacción humana en búsqueda de la <<eficiencia>> y de paso, minaron los flujos naturales de comunicación en las organizaciones “(Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 14).

Las teorías tradicionales de comunicación, que resultan ser una barrera para las organizaciones que aún hacen uso de ellas, tendían a ocuparse únicamente de los mensajes que la empresa emitía y cómo estos eran percibidos y receptados por el entorno organizacional pero no todos los mensajes emitidos comunicaban algo realmente “dado que un mensaje sin sustento en la realidad de la organización (que es por naturaleza actuante) constituye un mensaje vacío y que se opone a la necesidad de contar con sustentos prácticos en la experiencia diaria de los stakeholders” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 14).

Definiciones y terminología.

Para empezar, la comunicación corporativa se define a través de los ámbitos en los que trabaja donde los autores Putnam, Costa y Garrido (2002: pg. 14) explican que son: el ámbito interno donde está el colectivo humano que forma la organización, el ámbito intermediario donde están los proveedores, accionistas, líderes de opinión, administraciones y otros similares y finalmente, el ámbito externo donde se encuentran los clientes tanto reales como potenciales, los usuarios y opinión pública.

Ámbitos de la comunicación corporativa.

Interno.

Su principal enfoque y actividad se concentran en la pertenencia que se genera hacia la empresa por parte de los públicos internos, que son el colectivo humano que conforma la compañía “el formar parte de ella y de su sistema productivo, que es una implicación fuerte” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 79). El tipo de públicos que tiene son los que devienen de la organización con estructura jerárquica, funcional y psicológica.

Intermediario.

Este ámbito no se caracteriza por el mismo nivel de compromiso fuerte e implicación que tiene el interno “hace este ámbito intermediario menos estable y lo define como un espacio de conexión bilateral: entre la empresa y su exterior” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 80). Sin embargo, tiene implicaciones puntuales que muestran continuidad Su tipología de públicos incluyen a los proveedores, accionistas e instituciones y se los identifica como intermediarios porque pueden estar tanto dentro como fuera de la empresa.

Otra característica relevante de mencionar es que no se trata únicamente de las personas y públicos sino también del espacio físico donde se llevan a cabo las relaciones que en estos casos es la empresa por lo general.

Externo.

El ámbito externo se caracteriza porque sus públicos están fuera de la empresa sin que esto signifique que dejan de participar para la misma “Los clientes de servicios son externos a la empresa, pero no extraños a ella” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 80). Dentro de estos públicos, se encuentran opinión pública, usuarios y potenciales clientes.

Su modo de relacionarse con la empresa, por estar afuera, es a través de personas como los empleados de las empresas y también mediante los lugares donde se presta el servicio de la empresa como los puntos de venta y distribuidores.

Los ámbitos se pueden conectar entre sí e ir variando de miembros pero son eficaces para distinguir los diferentes públicos que maneja una empresa. Así, se crean también los conocidos mapas de públicos que ayudan a segmentar para luego poder hacer investigaciones y dirigirse de la manera correcta a estas audiencias.

Cultura Organizacional.

Dentro del desarrollo de la comunicación organizacional, surge como parte del proceso la cultura corporativa que es definida puntualmente por Francisco Garrido de la siguiente manera:

es el resultado de un complejo patrón conductual-organizacional que se instala y desarrolla en su estructura interna, que tiene efectos en los resultados colectivos de los equipos de trabajo, se manifiesta a través de una identidad común, y puede colaborar sinérgicamente al logro de objetivos de la empresa (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 16).

De manera que la cultura corporativa no se limita únicamente a las interacciones diarias entre miembros de la organización ya que no es lo mismo estar interconectados o interactuar que comunicar. No obstante, se necesitan las interacciones constantes para la creación de vínculos y símbolos compartidos por parte de los miembros que pertenecen a la red de la organización.

La cultura corporativa es parte de un proceso que cobra valor estratégico por el aporte que realiza al desarrollo de la empresa “es un proceso que la empresa está obligada a gestionar, y como mínimo a potenciar, para lograr sus objetivos de mantenimiento, desarrollo y crecimiento” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 16).

Además, es un componente para la construcción de la identidad que atraviesa a los tres ámbitos que fueron descritos anteriormente desde el interior hacia el exterior.

Rol y retos de los estrategas.

Una empresa, hoy por hoy, depende de la comunicación organizacional que desarrolle tanto para públicos internos como externos y para su continuidad en el mercado “el nacimiento, permanencia y desarrollo de la empresa en el tiempo está relacionado <<genéticamente>> con la comunicación” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 16).

Los estrategas de comunicación, llamados también DirCom por director de comunicación, se especializan para poder mantener este vínculo entre la administración y la comunicación de una empresa para mantenerla durante el tiempo y lo hacen mediante algunas tácticas.

Uno de los más importantes aspectos que debe tomar en cuenta un estratega en primeras instancias es mantener cohesionada y alineada a la organización con la misión, visión, valores, filosofía y plan estratégico que se han creado y planteado para la empresa. Si no existe alguno de estos elementos, las acciones del estratega se complican pero al mismo tiempo le demuestra la urgencia y necesidad de empezar a trabajar en su área.

El cumplimiento de los objetivos que se plantea la empresa también conciernen al estrategia mediante la elaboración y gestión de un plan de comunicación estratégica “las empresas tienden hoy a incorporar a sus cuadros no operativos y de alta dirección a profesionales <<integrales y capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios>>” (Garrido, 2001 en Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 16-17).

Están a cargo además de cuidar y potenciar la imagen de la organización mediante sus propuestas y por esa razón deben tener la capacidad de poder generar ideas y estrategias que permitan ser mensurables para evaluar el éxito o fracaso de las medidas que se van aplicando. Finalmente, otro de sus retos a enfrentar es la construcción de métodos de gestión que sean integrales y multidisciplinarios para la comunicación estratégica “asociarlo apropiadamente en la resolución del conflicto local para operar y competir en forma global” (Putnam, Costa y Garrido, 2002: pg. 17).

Identidad, imagen y reputación

Antecedentes.

Las empresas, por más grandes o pequeñas que sean, construyen una identidad a través de su cultura corporativa y de otros componentes que sirven como eje para entender a la organización y su existencia. Sin embargo, no todas las empresas están conscientes de este factor que está presente todo el tiempo pero no ha sido explotado ni manejado “las empresas han empezado a ser conscientes del potencial que entraña el hacer marketing de sí mismas, es decir, comunicar lo que hacen y cómo lo hacen” (Ind, 1992: pg. 1). Esto debería concernir desde un inicio a las empresas ya que las personas hacen primeras impresiones a partir de lo visual “La identidad corporativa de una compañía es su logo (o marca corporativa), y la manera en cómo lo aplican en membretes, carteles, letreros, etc., y todos los elementos visuales dentro de la compañía u organización” (traducción propia de Carter, 1985: pg. 8)

Es por eso que parte de desarrollar una identidad corporativa es empezar con la idea de crear una marca, logotipos, tipografías y otras especialidades del diseño gráfico que se engloben en un manual de identidad visual para identificar a un producto y a una empresa, donde ya se ven involucradas tanto identidad como imagen. No obstante, no es lo único que se toma en cuenta y a continuación se explican los componentes adicionales de la identidad.

Definiciones y diferencias entre identidad e imagen.

Identidad Corporativa.

Hoy por hoy existe confusión en el medio sobre las diferencias y funciones tanto de la identidad como de la imagen corporativa, complicando así la aceptación de los términos y sus usos dentro de las organizaciones. Es por eso que esta sección se enfoca principalmente en definir y discernir entre cada una ya que al final trabajan en conjunto ambos elementos pero tienen significados y resultados distintos.

La identidad corporativa ha sido limitada comúnmente a los componentes gráficos pero las nuevas perspectivas han añadido valor a la misma “El diseño de la marca no se consideraba como un fin, sino como una forma de expresar la estrategia corporativa” (Ind, 1992: pg. 2). De modo que la confusión del término empieza cuando se cree que la identidad es lo meramente gráfico cuando esto representa apenas una parte de la identidad.

El autor Nicholas Ind busca reducir esta sesgo proponiendo la siguiente definición “la identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único” (Ind, 1992: pg. 3).

Para identificar la identidad, el autor Ind (1992: pg. 3) toma en cuenta los siguientes factores :

- Historia de la organización para saber de dónde vienen y hacia donde van
- Filosofía y creencias
- Tipo de tecnología que ha sido adaptado

- Personalidad de propietarios y dirigentes
- Valores éticos y culturales
- Estrategias

Así se comprueba que alrededor de la identidad giran muchísimos más aspectos aparte de la línea gráfica que se maneja con la marca o la empresa.

Lo ideal es mantener dicha identidad, ya que cambiarla resulta técnicamente imposible. De hecho, no debería haber realmente la necesidad de cambiarla, sino la necesidad de indagar a profundidad en todos los aspectos mencionados anteriormente para identificar, potenciar y fortalecer la identidad única de cada empresa “Empresas prestigiosas que han alcanzado un gran éxito, como ICI e IBM, tienen identidades bien definidas, que son el resultado de ideas y valores que han mantenido durante largos años y que están profundamente arraigados” (Ind, 1992: pg. 4).

Así mismo, afirma Thomas J. Watson, el moderno fundador de IBM declarando “El único factor común que mantiene la solidez de IBM en un mundo que cambia con enorme rapidez no es su tecnología, sino su ética y su cultura específicas” (Watson, J. en Ind, 1992: pg. 4). Este testimonio quizá es prueba suficiente para entender la importancia que tiene desarrollar la identidad corporativa.

Imagen Corporativa

La imagen, por otro lado, no es una acción de la empresa como la identidad sino que, por el contrario, se produce al ser recibida e interpretada por los públicos tanto internos como externos. “La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Ind, 1992: pg. 6). La percepción que tengan los públicos es algo que sale de las manos de la empresa, sin embargo, hacen un esfuerzo por tratar de coincidir y alinear la imagen que quieren transmitir con la que realmente está siendo receptada y percibida por los públicos a

los que se está dirigiendo. Conseguir esta alineación es sumamente complicado y por eso es necesaria una estrategia y asesores pero por tratarse de percepción personal, no es un garante que exista dicho alineamiento deseado a la perfección.

De todas formas, puede no haber ese alineamiento perfecto pero siempre debe haber coherencia entre los mensajes que la empresa envía con la imagen que quiere transmitir para no confundir a las audiencias y generar una imagen positiva.

Algunas herramientas para transmitir esta imagen idónea son las campañas de publicidad y las relaciones públicas como parte de la estrategia corporativa por el hecho de que transmiten una identidad predeterminada y una imagen establecida para que la acepten los públicos.

Tipos de imagen.

Internacional.

Existen empresas con grandes oportunidades en mercados globales y por eso se convierten en cadenas multinacionales que se establecen en diferentes regiones del mundo. Hay que tomar en cuenta entonces, que los mensajes deben cambiar si se cambia de región por la cuestión de la perspectiva que van a generar. Los mensajes o ciertos símbolos y signos son interpretados de maneras distintas dependiendo de la ubicación geográfica y la cultura. “Una organización internacional debe usar símbolos que transmitan un mensaje coherente, ya que, en caso contrario, sus intenciones podrán interpretarse erróneamente” (Ind, 1992: pg. 7). Por eso se necesita realizar investigación previa sobre la naturaleza de ese público nuevo al que se están dirigiendo, sus valores, tradiciones culturales y sus motivaciones particulares.

No deseada.

Al contrario de la identidad, la imagen si se puede cambiar y no requiere de tantos cambios estructurales. Es decir, sí es necesario un proceso riguroso que se enfoque en cambiar la imagen que se haya percibido por cierto público. Sobre todo si hay que transformarla de ser negativa a ser positiva. El caso inverso, pasar de positiva a negativa, es una situación frágil y

puede pasar de un momento a otro “una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa” (Ind, 1992: pg. 7). Ha habido varios casos donde las empresas hacen lo posible por recuperar la imagen positiva pero los medios de comunicación y opinión pública son fuertes influencias que pueden estar en contra manipulando la percepción de la gente y por ende, afectando la imagen de la empresa.

Reputación.

Dentro del proceso de la identidad y la imagen, se obtiene uno de los resultados más relevantes en cuanto a percepción que se ha creado en torno a una empresa: la reputación corporativa. Esta se define como “un tema fundamentalmente de percepción. Se asocia a un amplio rango de desempeño: ética, transparencia, seguridad, protección ambiental, apoyo de la comunidad, buen trato a los empleados y proveedores, respeto al consumidor, entre muchos otros” (Remy Oyague, 2016: pg. 183). De manera que, el concepto de reputación recae sobre tres categorías principales identificadas por los autores Berens y van Riel (2004, en Villafañe, 2013: pg.13) como las siguientes: satisfacción de las demandas sociales (41%), personalidad corporativa (24%) y confianza (11%).

Funciones.

La reputación corporativa tiene varias funciones que desempeña ya que es uno de los componentes empresariales más vulnerables y frágiles por tratarse de un factor externo que la compañía no puede controlar. Entre esas funciones, el autor Paul Remy Oyague (2016: pg. 183) identifica que la reputación sostiene el valor de los siguientes factores:

- Marca
- Confianza de los consumidores
- Energía y retención de colaboradores
- Credibilidad ante las autoridades

Adicionalmente, se encarga de reflejar seguridad, certeza y tranquilidad e incluso está relacionada con la expectativa de una respuesta positiva ante cualquier crisis cuando ha sido desarrollada y fortalecida.

Teorías de la construcción de la reputación.

Para facilitar la comprensión del surgimiento de la reputación corporativa, se ha tomado la siguiente tabla del texto de Remy Oyague (2016: pg. 188) donde se resumen las teorías y cómo se aplican en las compañías:

Teoría	¿Qué preguntas responden?	Los compañías construyen su reputación....
Institucional	¿Cuáles son las claves estratégicas que las compañías deben abordar?	Gestionando temas estratégicos clave en sus entornos
Stakeholder	¿Qué grupos de personas tienen intereses en una compañía determinada?	Cumpliendo las expectativas de sus propios <i>stakeholders</i> clave
Atención	¿A qué le presta atención la gente?	Enfocándose en llamar la atención de los <i>stakeholders</i> y de los medios mediante la gestión de la impresión
Identidad	¿Cómo identifican las personas a la empresa y cómo esta puede identificarse con ellas?	Desarrollando poderosas identidades y animando a sus empleados y <i>stakeholders</i> e identificarse con la empresa
Análisis competitivo	¿Cómo las empresas construyen una ventaja estratégica comparada con sus competidores	Diferenciándose de los competidores y desarrollando activos intangibles

Tabla # 2: Teorías de la construcción de la reputación.

Ámbitos de la Reputación.

La reputación corporativa también actúa por ámbitos que están segmentados de acuerdo a los cuatro tipos de públicos que se han tomado en cuenta según Villafaña (2013: pg. 18) que se exponen en el siguiente mapa conceptual que ha elaborado en su texto:

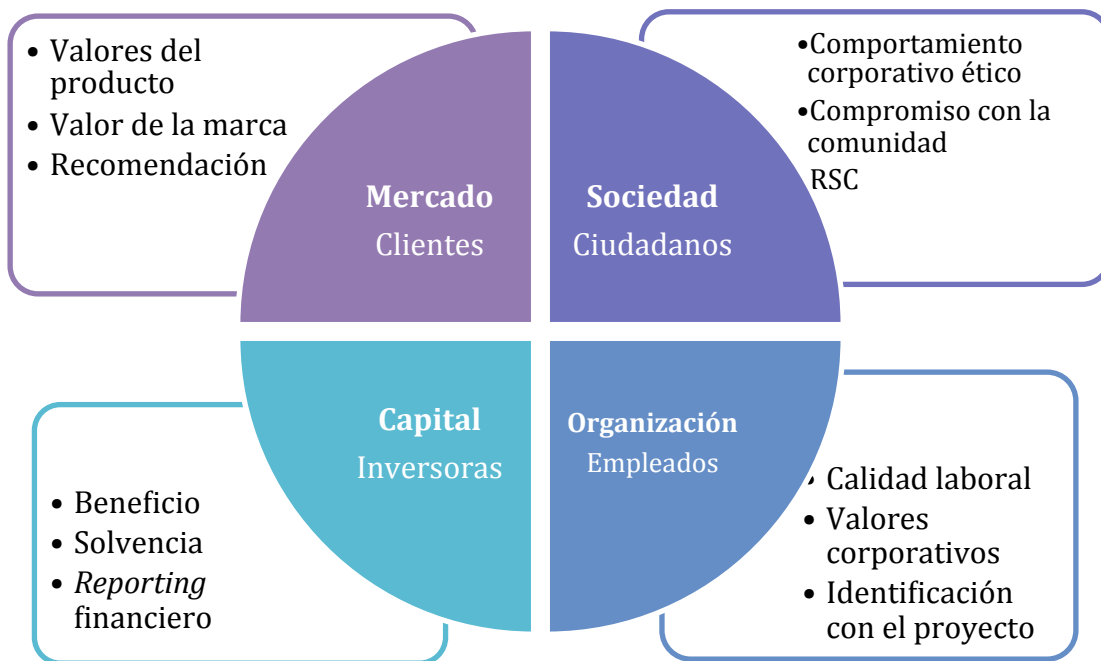


Figura 1: Mapa conceptual de las dimensiones de la reputación. Fuente: Villafaña (2013: pg. 18).

Comunicación interna

Definiciones.

Se ha hecho referencias superficiales en temas anteriores sobre la comunicación interna, la cual se define como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini et.al., 2009: pg. 19) alegando que todo comunica dentro de una empresa y así se va construyendo su identidad. Esta sección tratará a la comunicación interna exclusivamente para entender su conexión con el resto de temas propuestos anteriormente.

Objetivos.

La comunicación interna abarca todos los mensajes que estén ocurriendo entre públicos internos, incluyendo conversaciones, gestos y cualquier interacción que replica en el ambiente que se ha creado en torno a la empresa “la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura” (Brandolini et.al., 2009: pg. 19).

Solo a través de la comunicación interna se puede empezar a tener una visión holística de la misma ya que se conocen los miembros de todos los departamentos y de esa forma pueden empezar a trabajar conjuntamente buscando apoyo mutuo.

Todas las propuestas que surjan a raíz del departamento de comunicación dentro de la empresa tienen por objetivo tomar como eje a la misión, visión y políticas de una empresa para generar coherencia tras seguir los lineamientos primarios de las organizaciones. “La comunicación es una función transversal al servicio de las políticas y la misión de la empresa a través de su estrecha vinculación con las personas que intervienen en los procesos organizativos” (Saló, 2005: pg. 14).

Funciones.

Para los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009: pg. 25-26) la comunicación interna tiene las siguientes funciones puntuales:

- Generar la implicación del personal, donde la idea principal es promover el trabajo en equipo y el compromiso de todos los empleados hacia la compañía para alcanzar objetivos conjuntamente.

- Armonizar las acciones de la empresa, donde se evitan las discrepancias y oposiciones dentro de la empresa mediante el diálogo y la comunicación con sus diferentes áreas y niveles de mando
- Propiciar un cambio de actitudes, donde la gente pueda ser parte de la toma de decisiones tanto individuales como grupales para alcanzar metas personales y empresariales, promoviendo actitud positiva por parte de los públicos internos
- Direccionar correctamente los mensajes y la información interna, evitando así los rumores o información falsa que reducen la credibilidad de la empresa.

Adicionalmente, la comunicación interna está relacionada con los canales de comunicación que se utilizan dentro de la organización. Por ende, una de sus funciones es determinar y canalizar correctamente esos medios para que les resulten útiles a los públicos a los que están dirigidos. O por otra parte, identificar mediante un pre diagnóstico cuáles canales no están siendo un beneficio para esos mismos públicos y optar por crear un nuevo plan estratégico de comunicación interna que cubra esas carencias, falencias e identifique oportunidades de mejorar la comunicación para los públicos internos.

Clasificación.

La comunicación interna está dividida básicamente en dos grupos principales: comunicación formal e informal, que derivan luego en otros subgrupos los cuales serán descritos a continuación en detalle

La comunicación formal.

Este tipo de comunicación abarca a los temas laborales que circula por canales oficiales y tiende a ser seria y directa “Es planificada, sistemática y delineada por la organización” (Brandolini et.al., 2009: pg. 34). Su medio principal es la escritura y debe basarse en las normativas cumpliendo tiempos institucionales en cuanto a frecuencia y continuidad de publicación y distribución.

La comunicación informal.

Esta comunicación también aborda temas laborales pero no está distribuida en los canales oficiales sino en informales como son las conversaciones entre compañeros de trabajo y mediante redes digitales utilizados por ellos como son whatsapp, por ejemplo. Esta comunicación va mucho más rápido de una persona a otra ya que no necesita verificaciones y es por esta misma razón que surgen los malentendidos o rumores

Descendente.

Es aquella comunicación que empieza en las áreas directivas de una empresa y desciende mediante los canales oficiales “Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza” (Brandolini et.al, 2009: pg. 35).

Ascendente.

Va en sentido contrario, es decir, surge desde abajo hacia arriba tomando como referencia el organigrama institucional. “Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables” (Brandolini et.al, 2009: pg. 35). Se cree usualmente que esto puede llevar a tensiones en el clima laboral pero son significantes para mejorar las acciones dentro de la estrategia.

Oblicuas o transversales.

Toma en cuenta a los niveles jerárquicos pero también entre distintas áreas de la organización que comparten funciones “Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores” (Brandolini et.al., 2009: pg. 36). Busca de esta manera promover el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Seguimiento y monitoreo.

La evaluación periódica de la gestión de comunicación interna es vital para identificar los éxitos y fracasos del plan aplicado para así reajustarlo con el objetivo de alcanzar de manera eficaz los objetivos que han sido planteados.

Para evaluar los resultados tras la aplicación de las distintas medidas usualmente se recurren, según Brandolini y otros autores (2009: pg. 68), a métodos como encuestas y sondeos de opinión interna para observar el resultado de la comunicación y también la actitud de los empleados frente a los cambios aplicados y cuan bien se adaptan a ellos.

Lo ideal es recurrir a una nueva auditoría para analizar puntualmente los avances alcanzados por el plan estratégico “Por eso se puede afirmar que la auditoría es un proceso cíclico” (Brandolini, et.al, 2009: pg. 69). De esa manera quedan expuestas las diferencias y resultados de un estado anterior con un estado posterior que muestre si se cumplieron los objetivos y metas fijadas.

Auditoría de comunicación

Definiciones.

La auditoría de comunicación es un proceso de evaluación que se lleva a cabo una vez que la identidad corporativa ha sido introducida y se reconoce su existencia y tiene el fin de medir resultados “Se trata de conocer la comunicación en relación con los objetivos de la empresa, evaluar las prácticas de comunicación e identificar las necesidades de comunicación de una empresa” (Saló, 2005: pg. 97). Adicionalmente, es relevante indicar que uno de sus principales objetivos es el siguiente “está dedicada a determinar la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia corporativas” (Ind, 1992: pg. 65).

Este es un proceso que incluye dos elementos fundamentales. El primero, se encarga de controlar y evaluar todas las formas de comunicación del entorno ya sean internas o externas.

El segundo, se basa en la investigación de los diversos públicos que tiene la organización “para establecer el impacto de todas las comunicaciones de la empresa sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella” (Ind, 1992: pg. 65). Estos elementos no son antagónicos entre sí ni trabajan por separado sino que, por el contrario, mientras el primer elemento identifica los problemas o carencias que hay en el público evaluado, el segundo entiende el por qué de esas falencias.

Tipos de auditoría.

Existen tipos de auditorías tanto externas como internas dependiendo el público al que se quiere evaluar y el objetivo que se ha planteado para realizar una auditoría de comunicación. A continuación se presentan tres tipos de auditorías de acuerdo a los públicos.

Comunicación de material impreso externo.

Este tipo de auditoría se encarga de todo el material visual e impreso que ha emitido la comunicación empresarial donde, según Nicholas Ind (1992: pg. 65), se incluyen la Memoria anual, folletos descriptivos e informativos de productos o servicios, cartas membretadas y publicidad de la empresa. “Mientras que en las pequeñas y medianas empresas los encargos de trabajos de diseño e impresión suelen ser centralizados, en organizaciones grandes y diversificadas el diseño y la impresión suele ser de distintas fuentes” (Ind, 1992: pg. 66). Es decir, cada departamento tiene un presupuesto pero se corre el riesgo de perder el control de la línea de comunicación.

Comunicaciones internas.

Esta auditoría, como indica su nombre, se dedica exclusivamente a analizar las múltiples comunicaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa “esta auditoría incluirá las publicaciones a los empleados, tanto las que cuenten con el apoyo oficial como las que no lo tengan” (Ind, 1992: pg. 69). Con esto se refiere a periódicos y revistas de la empresa como oficiales por estar dirigidas por el departamento de relaciones públicas y se realizan de forma

periódica. Por otra parte, las irregulares incluyen los anuncios en las carteleras y los memorandos.

Comunicaciones y percepciones.

Esta auditoría se realiza mediante la examinación de comunicaciones menos obvias como son las percepciones. “Entre éstos están todos los detalles de la vida diaria de la empresa, desde la forma en que se contesta al teléfono hasta la forma en que actúan los vendedores y la indumentaria del personal” (Ind, 1992: pg. 70). A pesar de ser detalles, siguen siendo tomados en cuenta para demostrar los valores de la empresa.

Uno de los factores con un rol importante dentro de las percepciones también es la que se genera por el lugar tanto físicamente como ambientalmente “La arquitectura y el diseño interior expresa la identidad corporativa como cualquier otro factor” (Ind, 1992: pg. 70).

Metodología de una auditoría.

De acuerdo a las categorías creadas para los tipos de auditoría anteriormente, se ha decidido explicar la metodología que cada una maneja, ya que difieren en ciertos aspectos por los stakeholders a los que se dirige cada auditoría y por los rubros que desea valorar.

Comunicación de material impreso externo.

El primer paso para empezar una auditoría de este tipo es recolectar todo el material visual e impreso que ha emitido la comunicación empresarial que son folletos y publicidad como se mencionó anteriormente

Mientras se trabaja en recoger la información de la empresa, es menester conseguir también cierta información de la competencia para poder hacer comparaciones relevantes.

Una vez comparadas todas las comunicaciones, empiezan las diversas evaluaciones dependiendo de los resultados que se desean obtener. Para esto, se puede utilizar el método

que propone Nicholas Ind (1992: pg. 66-67) que consiste en examinar los mensajes claves que se pudieron obtener de la empresa para poder después agrupar y proceder con el análisis.

Las agrupaciones pueden darse de dos maneras: vertical y horizontal. Para la evaluación vertical, se agrupan en ese sentido todos los productos y material visual que se va a analizar. Así, si un cliente recibiera todas las formas de comunicación visual de un producto se evalúa la cantidad total de dichos mensajes y si ese material transmite un mensaje coherente en conjunto. Por otra parte, la horizontal consiste en evaluar cómo funciona en cada medio de comunicación la comunicación de todos los productos de una empresa. De igual manera, es importante que el mensaje sea coherente entre los productos y su publicidad. A continuación, se expone una tabla de cómo funcionan estos agrupamientos de manera más visual donde la flecha azul representa el agrupamiento horizontal mientras la flecha roja la vertical:

	Producto A	Producto B	Producto C	Empresa
Publicidad				
Folletos				
Cartas membretadas				

El diagrama muestra una tabla con cuatro columnas: Producto A, Producto B, Producto C y Empresa, y tres filas: Publicidad, Folletos y Cartas membretadas. Una flecha azul horizontal apunta desde la celda 'Publicidad' y 'Producto A' hacia la celda 'Publicidad' y 'Empresa', representando el agrupamiento horizontal. Una flecha roja vertical apunta desde la celda 'Publicidad' y 'Producto A' hacia la celda 'Cartas membretadas' y 'Producto A', representando el agrupamiento vertical.

Tabla #3: Agrupamiento vertical y horizontal. Fuente: propia

Una vez realizadas ambas agrupaciones se da el paso final, el cual es analizar el impacto total de horizontales y verticales. Esta última parte de la metodología deberá determinar finalmente si existe lógica entre los nombres comerciales que sigue la empresa, si existe lógica en la presentación gráfica para transmitir la identidad y si el estilo utilizado es el apropiado en cuando al tono y lenguaje (Ind, 1992: pg. 69).

Comunicaciones internas y percepciones.

Este tipo de auditorías maneja a ambas comunicaciones de manera similar por tratarse de cuestiones internas a la empresa y está dividida por fases que la autora Saló (2005: pg. 99) comparte. La primera fase consiste en obtener muestras previas que serán elegidas de acuerdo a los objetivos de la investigación. Hay que dar paso a una reunión donde estén los auditores (pueden ser de la empresa misma o externos) con un equipo directivo con representantes de RRHH, marketing y comunicación. Posteriormente, se realiza un análisis de necesidades para poder definir una política de comunicación nueva que asegure la coherencia de los mensajes con la estrategia y la identidad.

La segunda fase, es aplicar las herramientas para la obtención de información como son encuestas, cuestionarios, reuniones de equipos y entrevistas individuales. “A través de esta información se localizan áreas de atención o puntos débiles que hacen necesario un reajuste y una modificación de la estrategia de comunicación“ (Saló, 2005: pg. 101).

Del proceso de análisis se desprenden luego las ideas de correcciones pertinentes para los problemas que se desea atacar en base a lo que se ha podido escuchar de la gente que forma parte de la empresa.

Mediante las auditorías se pueden revelar las carencias o debilidades de la comunicación como pueden ser la imagen, se puede destacar las áreas que más preocupan o que han sido desatendidas, percibir discordancias y establecer sistemas de control pero solo se logra estudiando y preguntando a los stakeholders para saber si se está comunicando eficazmente su identidad y estrategia “ El resultado de una auditoría conduce al diseño de una o más estrategias y de un plan de comunicación que permita posteriormente elaborar una política de comunicación adecuada a las necesidades de la empresa” (Saló, 2005: pg. 98).

Comunicación externa

Definiciones y funciones.

Así como la comunicación interna está conectada directamente con la identidad corporativa, la comunicación externa se conecta directamente con la imagen y la reputación. Además de diferir en el tipo de públicos que maneja cada una, también se desarrollan en ámbitos diferentes. Sin embargo, comunicación interna y externa construyen un puente para tener una conceptualización global de una empresa ya que no se puede proyectar algo externamente si no se empieza por adentro de la organización misma.

Se define a la comunicación externa como “proceso que enlaza a la empresa con múltiples organizaciones y conecta una organización con su entorno” (traducción propia de Miller, 1995: pg. 251). Esta además se rige bajo ciertos parámetros que han sido identificados por Sergio Fernández López (2013: pg. 214) como los siguientes:

- Debe ser global, es decir, que tenga en cuenta aspectos tanto internos como externos
- Debe ser integrada, significando que los mensajes deben ser coherentes unos con otros siguiendo una política comunicativa que ha sido definida previamente
- Debe ser constante, para mantener informados a los públicos permanentemente y sigan teniendo en el tope de su pensamiento a la empresa
- Debe ser planificada, con el objetivo de conocer de antemano las acciones que se pretenden llevar a cabo y no hayan sorpresas o cambios de planes de último momento
- Debe ser honesta, puesto que es cuestión de tiempo que los mensajes falsos acaben por descubrirse de una u otra manera.

Ámbitos en los que trabaja.

La comunicación externa forma el vínculo de la empresa con el resto de empresas, con potenciales clientes y con grupos que mantengan intereses similares a los de la empresa

con el objetivo de explicar al resto quién es y qué es lo que hace como aporte a la sociedad. A continuación se exponen los ámbitos en los que trabaja la comunicación externa para crear puentes con estos públicos.

Medios de comunicación.

Esta forma de comunicarse externamente es de los más eficaces para transmitir mensajes que pretendan un gran alcance o que conciernen a un grupo grande como target. Sobre todo, porque estos medios que incluyen prensa, radio, televisión e internet tienen gran cantidad de público. “Los medios de comunicación constituyen un canal excelente a través del cual nuestra organización puede comunicar a la sociedad sus mensajes” (Fernández López, 2013: pg. 111-112). Evidentemente, existen medios de comunicación más económicos que otros e incluso gratuitos como algunas plataformas de internet. Todo dependerá de la planificación de la empresa y la cantidad de recursos que esté dispuesta a invertir en comunicación externa.

Mediante los medios de comunicación no se busca publicidad con la comunicación externa. Es relevante mencionar esto ya que la idea es participar en espacios no comerciales “que nuestro mensaje sea difundido a través de espacios elaborados por los periodistas: un informativo en la radio, un reportaje del periódico, una sección en una revista, etc.” (Fernández López, 2013: pg. 112).

Sin embargo, depende del medio querer aceptar la oferta y en muchas ocasiones puede que el mensaje institucional no sea publicado o no vaya acorde a los intereses del medio y es un riesgo que se debe aceptar y tomar en cuenta previamente.

Entorno de la organización.

El entorno se compone de varios elementos donde se sitúan otras organizaciones con las que se puede formar alianzas y otras como competencia, y también las personas que pueden estar incluidas dentro de los públicos de la organización como familia de empleados,

potenciales clientes, distribuidores y otros “el entorno proporciona los recursos necesarios para sobrevivir pero también puede ser abusado a tal grado en el que la supervivencia de la organización ya no se pueda sostener ni es viable” (traducción propia de Miller, 1995: pg. 252). Esto pasa sobretodo porque la empresa no puede controlar el ambiente evidentemente y por ende, debe ajustarse y saber actuar tanto en momentos de calma y productividad como en momentos de cambio y angustia que ponen a prueba a las empresas.

Los componentes del entorno son algunos. La autora Miller (1995: pg. 253) ha identificado que son cuatro los principales componentes del entorno con los que algún momento deberá actuar la comunicación externa y sus ramas como son la publicidad, el lobbying, la imagen o la reputación.

El primero es el sector habilitador donde los miembros son entidades regulatorias del gobierno. El segundo es el sector funcional donde se encuentran los proveedores, los empleados, las agencias de empleados, los clientes y las instituciones financieras. El tercero es el sector normativo que incluye a las asociaciones comerciales, organizaciones profesionales y la competencia. Finalmente el cuarto es el sector difuso que toma en cuenta a la comunidad local, organizaciones de medios y al público en general.

Lobbying

Definiciones.

El lobbying, o cabildeo como también se lo puede llamar, es un fenómeno dentro de la comunicación que se ha conectado directamente con las políticas públicas por tratarse de una actividad que involucra persuasión y negociación bajo intereses de un grupo en específico. El Registro de Transparencia de la Unión Europea lo define como “todas las actividades realizadas con objeto de influir directa o indirectamente en los procesos de elaboración o aplicación de las políticas y de toma de decisiones de las instituciones de la

Unión” (Registro de Transparencia de la Unión Europea, 2011 en Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 57).

Se puede considerar incluso una actividad que realiza el ser humano día a día cuando trata de convencer e influenciar a otros sobre sus ideas, es casi inevitable no hacer lobbying en realidad. La diferencia está en que al realizarlo de manera profesional se intenta influenciar de manera directa a los poderes políticos, legislativos o administrativos de un Estado o de manera indirecta influenciando en la opinión pública sin asumir las responsabilidades de la decisión política.

Es por eso que también se conoce al lobbying como grupo de presión o grupo de interés ya que buscan satisfacer estos intereses por los cuales se rigen por sus clientes mediante la influencia de autoridades pertinentes al tema “Los lobbies, con sus estrategias de comunicación, persiguen la difusión de su pensamiento, la legitimidad para proponer propuestas [...] en ese ámbito para los organismos y personas públicas” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 47). No obstante, la autora Baschwitz indica que dentro de la práctica profesional que tiene esta rama de las Relaciones Públicas no se puede aceptar que el lobbying es ejercer presión.

Otra manera en la que se conoce al lobbying en países como Francia y España es *hacer pasillo* “que tanto en uno como en otro caso, designa la actividad que desarrollan cerca de los representantes, para orientarlos e influirlos, determinados grupos o personas e incluso el gobierno mismo cuando desea explorar la opinión ante una votación delicada” (Zarzalejos, 2016).

Diferenciación: Lobbying y tráfico de influencias.

Existe una delgada línea entre el lobbying y el tráfico de influencias cuando se habla de ejercer presión. El lobbying promueve un tipo de presión totalmente lícita y aceptada cuando proviene de información que se ha obtenido tras investigar, documentar y que además

es objetiva dentro de lo posible “transmitida además a los legisladores para que, en su redacción e incluso planteamientos filosóficos de una disposición legal –que habrá de afectar al Cuerpo Social de un Estado- tengan el mejor conocimiento del tema” (Baschwitz, 1997: pg. 352). Esto implica además que conocerán las consecuencias y efectos de todo tipo con la disposición que acepten aplicar.

Es decir, el lobbying profesional no busca ocultar ninguna verdad ni datos para beneficiar los intereses que están defendiendo pero la práctica de esta actividad depende mucho de los valores éticos y morales tanto del lobbista a cargo como de la institución o cliente al que está sirviendo. Es ahí donde usualmente surgen las malas prácticas, los tráficos de influencia y por ende la prohibición para ejercer la profesión de lobbista en ciertos países por relacionarse con corrupción “de una actividad seria, profesional y lícita, se pasa, fácilmente, a la ilícita actividad del tráfico de influencias” (Baschwitz, 1997: pg. 353).

Un ejemplo perfectamente explicado por Baschwitz (1997: pg. 353) contrasta la diferencia que yace entre el lobbying y el tráfico de influencias. Explica sobre una empresa que vende armas sofisticadas. El lobbying por su parte, buscaría a un ex general del ejército que tenga conocimientos sobre armas que pueda explicar a un comprador autorizado las características, ventajas y aplicaciones de cada producto. Por otra parte, el tráfico de influencias pone a cualquier persona a cargo y tratará de comprar con un soborno al funcionario que pretenda informar sobre la compra ilegal. Evidentemente no es una situación cotidiana pero refleja la diferencia entre lo lícito y lo ilícito, y por lo tanto, del lobbying y del tráfico de influencias y la delicada línea que separa a ambas acciones.

Por otro lado, la situación que si puede ser cotidiana y hace relación con la ciudadanía y los asuntos públicos, es cuando un grupo de ciudadanos se agrupa y escoge a una persona – un líder de opinión convertido en lobbista - que pueda hablar por todos sobre sus reivindicaciones, deseos e intereses en cuanto a un tema específico. Este tema puede encajar

dentro de una amplia gama que va desde los temas ambientales, patronales, sindicales, de armamentos y un sin número de temas que involucran y afectan a la sociedad de una u otra forma.

Concordando con Baschwitz, el autor Castillo (2011: pg. 70 en Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 47) propone que los elementos que contextualizan la actividad del lobbying profesional se resume en el siguiente mapa conceptual:

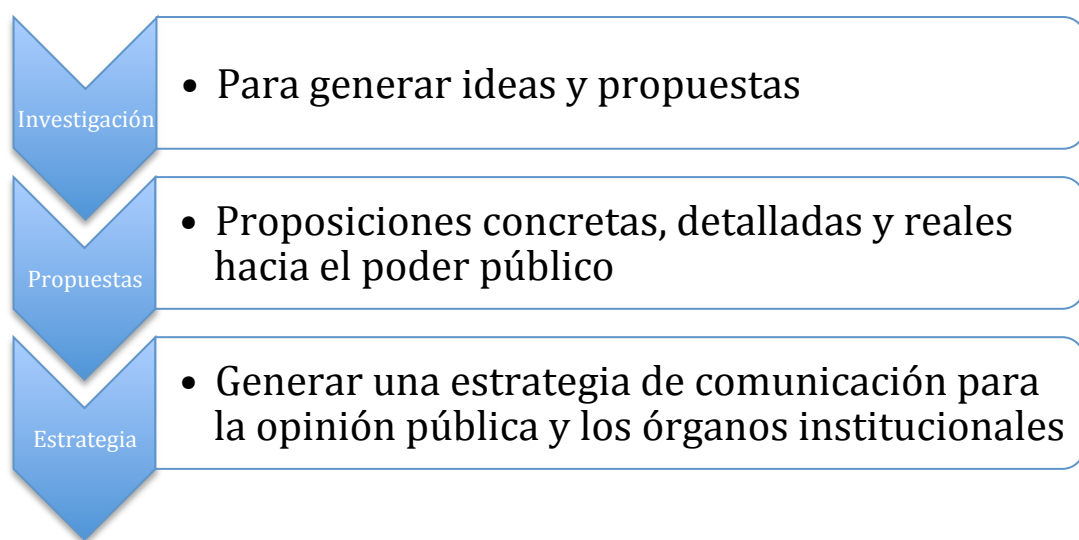


Figura 2 : Mapa conceptual de los elementos para el lobbying profesional. Fuente: Propio

De manera que cuando se realiza lobbying se investiga y elabora una estrategia tomando en cuenta a varios sectores de la sociedad simultáneamente como son intelectuales, políticos, empresarios, organizaciones y ciudadanía en general. Sobre todo, porque está involucrados dentro de la sociedad con dinámicas políticas “el reconocimiento de los grupos de presión se ha iniciado a través de la participación de estos grupos en el proceso de creación, elaboración e implementación normativa” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 48). Lo que quiere decir que se está institucionalizando en varios países como una práctica dentro de los procesos políticos sobre todo cuando se habla de políticas públicas que involucran a sectores de la sociedad conjuntamente como los mencionados anteriormente.

La oportunidad del lobbying: La democracia.

Los autores Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 48) explican que la principal apertura y oportunidad que tienen los lobistas es por los principios de democracia que promueven la participación ciudadana en decisiones políticas y asuntos públicos.

La sociedad engloba a los ciudadanos en grupos específicos, alejándose por un momento de las teorías que buscan individualizar a las personas.

La democracia contemporánea percibe a la sociedad como un entramado en el que interactúan los diferentes grupos sociales, situados en un plano de igualdad jurídica, grupos que responden a la propia libertad del ser humano de reunirse para participar conjuntamente (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 48).

De manera que el Lobbying tiene esta función de integrar a ciertos grupos que buscan mejoras y tienen la oportunidad de hacerlo por la democracia contemporánea que se ha establecido en varios países incluyendo a los grandes como Estados Unidos y miembros de Europa como Alemania, Francia, Suiza, España y otros. Sin embargo, la oportunidad que brinda la democracia no siempre es suficiente ya que un grupo con objetivos que se inclinan en los asuntos públicos puede designar a uno de sus líderes de opinión como cabeza para ir a tratar con despachos administrativos sin tener conocimientos del tema. Es ahí donde el lobbista entra como protagonista sin que se lo glorifique como un salvador sino un medio para cumplir los objetivos de este grupo “No es sólo para los grandes temas legislativos y los grandes contratos con el Estado, es para todos y casi para todo” (Baschwitz, 1997: pg. 354).

Categorías del lobbying.

El Parlamento Europeo, en mayo de 2011, aprobó la norma que impulsó la creación de un registro de lobbies para que puedan acceder tanto a las dependencias del Parlamento Europeo como a los de la Comisión Europea. Matilla, Castillo y

Álvarez (2014: pg. 58) revelan que en un periodo de 2 años se han inscrito 6.451 lobbies.

Al crear e implementar esta norma se elaboró conjuntamente una definición para lobby que fue introducida en el inicio de este tema. Dentro de este registro se incluyen las diversas categorías en las que se ha dividido las acciones del lobbying en Europa (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 57):

- Consultoras profesionales, bufetes de abogados y consultores que trabajan por cuenta propia
- Grupos de presión dentro de las empresas y agrupaciones profesionales y comerciales
- Organizaciones No Gubernamentales
- Grupos de reflexión, instituciones académicas y de investigación
- Organizaciones que representan a grupos religiosos y sus iglesias
- Organizaciones que representan a autoridades locales, regionales y municipales, otros organismos públicos o mixtos, etc.

Estas categorías brindan un panorama de las categorías de los lobbistas y al mismo tiempo permiten observar como encajan ellos en las diferentes cuestiones. Es decir, pueden actuar como terceros en la categoría uno como pueden actuar por cuenta propia como en el resto de categorías. Entre los 6.451 lobbies inscritos, los de tipo grupos de interés de asociaciones profesionales son los que más se encuentran.

En cuanto a los campos y temáticas en las que se concentran los lobbistas, tomando las estadísticas del Parlamento Europeo y la Comisión Europea que proporcionan Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 62), el tema medioambiental es el que tiene mayor acogida por parte de los grupos de interés donde se ven afectados:

- Empresas que se dedican al reciclaje de materias contaminantes, las regulaciones afectan a sus intereses empresariales
- Las empresas que mantienen su productividad a costa de actividades de implicación medioambiental y que está regulada la contaminación por normativa europea
- Para las organizaciones ecologistas implicarse tanto en las normativas que regulan y sancionan a las empresas contaminantes como en la regulación de los productos nocivos son el principal objetivo de sus actividades

Este es un punto que llama la atención por exponer la relación entre empresas, medio ambiente y lobbistas. Más adelante en este tema se aborda con mayor detalle a los países europeos que permiten el lobbying y la categoría que mayor grupos de interés tiene es precisamente el sector empresarial, y según estos resultados el tema con mayor acogida es el medioambiental. Este sector se lo cataloga como uno de los principales causantes de los problemas medioambientales y por ende, los lobbistas deben tener trabajo tanto con las empresas como con ecologistas ampliando su abanico de oportunidades.

Dentro de las demás temáticas, según Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 52) se encuentran las siguientes en el orden de frecuencia y acogida:

- Investigación y tecnología
- Energía
- Empresa
- Redes transeuropeas
- Asuntos económicos y financieros
- Mercado interno
- Comercio
- Educación

Regulaciones.

Al tratarse de una actividad cuestionada que cuenta incluso con una imagen y concepto peyorativo para algunos países o segmentos de la sociedad, el lobbying está sujeto a cierto tipo de controles dependiendo la región donde se está llevando a cabo la profesión. El autor Dion (1967: 140 dentro de Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 48) ha tomado en cuenta dos principios esenciales de donde se sugiere que salen las ordenanzas sobre los grupos de presión que luego se especializan dependiendo del país. El primero, hace referencia a ciertos derechos que tienen los públicos y poderes públicos. Entre ellos está conocer a las organizaciones o individuos, que pueden ser los lobbistas, la parte contratante o quien está siendo receptor de la actividad. Derecho a saber cómo se manejan los fondos empezando por la procedencia, la cantidad y la finalidad marcando rubros. Derecho conocer los medios de acción y conjunto de actividades que se están realizando para alcanzar los objetivos.

El segundo, yace en el hecho de garantizar una igualdad de oportunidades tanto para todos los individuos como todas las organizaciones cuando se habla de dirigir peticiones de asuntos públicos. Es decir, que no exista desventaja en cuanto a los grupos que pueden invertir mayores cantidades de dinero por proteger sus intereses y que pueden acceder a un lobista, de modo que la idea no es que la profesión se vuelva exclusiva para élites que están dispuestas a gastar enormes cantidades de dinero que otros grupos o asociaciones sociales no pueden costearse.

Código de conducta.

Se solicita además tener un código de conducta entre lobistas que “establece y encuadra el ámbito y tipo de relación entre las instituciones y su personal con los grupos de presión” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 49). Este código ha sido usado y aplicado en países como Alemania, Estados Unidos y Canadá por poner ejemplos. Adicionalmente, se ha tomado en cuenta en organizaciones internacionales como la ONU y la Unión Europea. Si

bien es cierto, depende de cada país la manera en que regula el lobbying pero estos son conceptos que comparten la mayoría de leyes regladoras de esta profesión.

Los autores Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 58) han expuesto los principales puntos de dicho código, el cual plantea lo siguiente:

- Indicarán siempre su nombre y la entidad a la que representan o para quién trabajan; declararán los intereses, objetivos o fines que persiguen y apoyan, y en casos particulares deben especificar los clientes o miembros a los que representan
- No obtendrán ni tratarán de obtener información de forma deshonesta que recurra a una presión abusiva o a un comportamiento que se considere inadecuado
- No venderán a terceros copias de los documentos adquiridos de una institución que forme parte de la Unión Europea
- No incitarán a los miembros de las instituciones de la Unión Europea y esto incluye funcionarios, agentes, asistentes o becarios que trabajan para dichos miembros a infringir normas y reglas que les son aplicables.

En EEUU.

Estados Unidos es uno de los países que reconoce y aprueba las actividades que un lobista lleva a cabo. De hecho, es de Estados Unidos de donde surge el término lobby, que más adelante terminará siendo prácticamente el término oficial a diferencia de otros países que prefieren llamarlo grupos de presión, cabildeo o hacer pasillo pero está mejor globalizado el término lobbying dentro del lenguaje político.

Zarzalejos (2016) indica que la teoría de los grupos de presión, llamada pressure groups, se ha desarrollado sobretodo en Norteamérica donde los lobistas tienen éxito ejerciendo su profesión por el poder que tiene la influencia en las decisiones y vida política

del país. Sin embargo, esto no significa que no estén atados a regulaciones que controlen las actividades de los lobistas sin rendir cuentas.

Haciendo referencia al segundo de los principios que fueron desarrollados para la regulación del lobbying, es importante mencionar que ese inciso se consolidó por un informe realizado en 1950 por una Comisión de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos que estaba encargada de estudiar al lobbying (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 49).

Yendo incluso más atrás en el tiempo cronológicamente, un artículo dentro de la enciclopedia *Britannica Moderna* (2016) explica que para 1946 ya había una ley federal sobre regulación de lobbying que exige a los profesionales que realizan lobbying y a los grupos a los que representan se deben registrar en un registro de asociaciones creado específicamente para comenzar los controles. Esto es un requisito imprescindible a fin de poder participar legalmente en la preparación de la legislación. Además, provee la facilidad de acceso a ciertos edificios y a información clasificada.

En la Unión Europea.

Según datos expuestos por la Unión Europea en un informe durante los años noventa, Bruselas es la ciudad que presenta mayor afluencia e influencia de lobbying según Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 49). Entre los resultados de ese informe de la Unión Europea se pueden destacar los siguientes datos, todos obtenidos desde Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 49-50) :

- 3.000 grupos de presión en Bruselas
- 10.000 personas trabajando en el sector
- 500 federaciones internacionales y europeas que existen dentro de los grupos
- 200 empresas con representación directa
- 100 consultores de gestión y relaciones públicas aproximadamente con oficinas instaladas en Bruselas

- 100 despachos jurídicos en Bélgica que se especializan en derecho comunitario

Tras 15 años de este estudio lo más probable es que estos números hayan crecido no solo en Bélgica sino en la Unión Europea en general tras el éxito en este país a pesar de que en algunos países el lobbying tiene una connotación negativa.

Unificación de Órganos.

El origen del lobbying y su incidencia dentro de Europa se remonta a una etapa organizativa de las Comunidades Europeas, entre 1958 y 1967, que centraba todo sobre tres grandes organizaciones. Estas eran: La Comunidad Europea del Carbono y el Acero (CECA), Comunidad Económica Eurasiática (CEE) y la Comunidad Económica Europea (CEE) que tenían relación en conjunto sobre las tres instancias comunitarias. “Esto dificultaba la labor de los lobbies debido a que sus actuaciones debían producirse en esos tres ámbitos como consecuencia de que las funciones de cada uno de ellos eran diferentes” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 50).

Posteriormente, las cosas se facilitaron ya que se unificaron estos tres órganos de decisión de entidades comunitarias. De esa manera los lobistas tuvieron mejores oportunidades por el hecho de tener que acudir a menos instituciones para realizar su trabajo “En este sentido los lobbies deben tener muy presente que conocer con quién y de qué manera deben establecer relaciones es un requisito básico en su actividad de gestionar influencias” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 50).

Los autores Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 50) indican que así como se realizó el cambio de estructura donde se centralizó a los órganos decisorios de las instituciones comunitarias, también se generaron órganos como la Comisión, el Consejo, la Asamblea y el Tribunal de Justicia, los cuales se distribuirán entre órgano legislativo, ejecutivo y judicial en

los primeros pasos de construcción europea. Esto significa que los grupos de presión también tuvieron la oportunidad de centralizar sus propias actividades “Se debe tener presente que una de las principales características de esos grupos es su adecuación al sistemas y las instituciones sobre las cuales insertan” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 50)

Acta Única.

La aplicación de la Acta Única, la cual aumenta los ámbitos competenciales de las Comunidades Europeas, fue una de las reformas aplicadas en 1986 que permitió que se multipliquen los grupos de presión similarmente como en el ejemplo anterior. Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 51) señalan las dos regulaciones que salen a raíz del Acta Única:

- 1) La Comisión, un órgano de gestión permanente de actividades comunitarias, está a cargo de receptar la mayor parte de las acciones que se lleven a cabo por parte de los grupos de interés. La normativa específica, el desarrollo y aplicación de sus actividades permiten el suficiente margen de actuación y participación para que las acciones de lobbying puedan ser reguladas. (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 51)
- 2) Se les otorga una instancia de participación nacional en los procesos comunitarios a través del Consejo Europeo. Cada país le dará la importancia y significancia a los lobbies para que ellos puedan influir mediante las propuestas de los representantes gubernamentales.

Mediante la implementación de la Acta Única los lobistas observaron un incremento en la demanda de sus servicios y la siguiente cita es una prueba de aquello “la aparición de una creciente actividad, consistente en que los consultores independientes comenzaron a obtener de sus clientes contratos de seguimiento de todas aquellas normativas que puedan interesar al grupo” (Matilla, Castillo y Álvarez, 2014: pg. 52).

Estas medidas son adecuadas también dependiendo cada país que conforma la Unión Europea y sería extenso analizar como se maneja cada uno. Por eso, se ha expuesto de manera general la base de las regulaciones que cada país hace uso para generar sus regulaciones específicas en cuanto al lobbying. No obstante, estas regulaciones aplicadas tanto en la Unión Europea como las aplicadas en Estados Unidos aún no son medida suficiente para disminuir la carga negativa que tiene el término y sus actividades en general para ciertas naciones a pesar de que rinden cuentas y ha mejorado en cuanto a transparencia “Muchos franceses asocian a este vocablo al tráfico de influencias, las gratificaciones, comisiones y el desvío de dinero de los intereses generales. Apenas se osa preguntar sobre algo que evoca el pecado y desprende un fuerte olor a azufre” (Nonon y Clamen, 1993: pg. 11).

Ya que analizar el caso particular de cada país resultaría extenso como se mencionó anteriormente, se ha decidido exponer una tabla creada por Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 61) para condensar a los países más poblados de Europa con relación al número de lobbies existentes y a quiénes están representando:

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	ESPAÑA	UCRANIA	POLONIA
consultoras profesionales	35	41	53	34	1	9
bufetes de abogados	9	15	15	4	0	0
consultores que trabajan por cuenta propia	14	26	26	9	2	4
empresas y grupos	128	126	71	42	2	13
asociaciones profesionales	278	179	109	124	1	23
sindicatos	8	46	11	6	0	0
otras organizaciones similares	29	30	29	11	0	0
organizaciones no gubernamentales	187	128	115	81	1	23
grupos de reflexión	37	35	58	23	0	7
instituciones académicas	13	8	14	14	1	1
iglesias	3	1	3	1	0	0
autoridades locales	10	21	9	7	0	2
otros organismos públicos	27	22	26	13	0	0

otros organismos públicos	27	22	26	13	0	0
TOTAL	778	678	539	369	8	82

Tabla 4: Comparación entre grupos de interés y los países en los que se llevan a cabo. Fuente: Matilla, Castillo y Álvarez (2014: pg. 61)

Se puede interpretar los resultados de la tabla diciendo que los países que han mantenido una tradición organizativa y con una historia que recalca la participación de la ciudadanía en la política cuentan con mayor presencia y actividad de lobbistas en distintas categorías donde la mayoría se concentran en las empresas y asociaciones profesionales. Otra observación relevante es que el país con mayor representación de grupos de presión es Alemania con 778 en total probablemente por su estructura social y la distribución de instituciones.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

Pre Diagnóstico

Antes de realizar o sugerir cualquier cambio sustancial dentro de una empresa, organización o institución se debe tomar en cuenta todos los aspectos y elementos que envuelven a la misma. Su razón de ser, cómo operan día a día y a quiénes se dirigen, si sigue ciertos lineamientos que conocemos como rasgos de identidad corporativa, rasgos de identidad visual, mapas de públicos y demás parámetros que permiten al equipo de auditoría comprender de mejor manera de donde viene la empresa, donde se encuentra actualmente y hacia dónde quiere llegar en un determinado periodo de tiempo bajo todos sus rasgos.

Es por eso que se ha elaborado este pre diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía LTDA., con el objetivo de adentrar al equipo de auditoría en la empresa donde se pueda observar y comprobar que todos estos rasgos plasmados en papel realmente se practican todos los días dentro de la organización. De esa manera se facilita la auditoría de comunicación y la estructuración de campañas tras obtener el suficiente contexto de la empresa para ir acorde a la misma sin salirse de su línea de pensamiento y operación, o de su estilo propio en otras palabras.

El pre diagnóstico siguiente ha sido construido en base a información disponible en la página web de Andalucía, así como también de información adquirida mediante reuniones con el apoyo del área comercial y marketing y del actual Gerente Comercial Galo Izurieta. Se resume a continuación la información obtenida que detalla y define a la Cooperativa y explica mejor las bases en las que se ha cimentado para dar paso al funcionamiento y operaciones diarias de la empresa.

Rasgos de identidad corporativa.

Historia.

El recuerdo de los primeros años del funcionamiento de la Cooperativa Andalucía se mantiene vivo para muchas de las personas que la conforman. El 18 de octubre de 1969, bajo el liderazgo y visión del reverendo padre Gonzalo Pérez, 28 personas decidieron conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., con un capital inicial de 230 sucres. El compañerismo, el don de servicio y el trabajo arduo hasta altas horas de la noche eran la tónica y motivación en un principio entre este reducido grupo de personas.

En ese entonces se entregaban préstamos de 50 a 200 sucres para las personas que no podían acceder al crédito bancario y que verdaderamente necesitaban ese dinero para sacar adelante a sus familias. Uno de los primeros préstamos de 10 mil sucres fue concedido para la compra de una camioneta que iba a ser usada por su dueño para ofrecer el servicio de transporte en el barrio y en sus alrededores. De este modo este gran sueño de servir a toda la comunidad de Andalucía empezó en un galpón junto a la Iglesia Nuestra Señora de Fátima de la Parroquia Andalucía. Allí laboraban 14 emprendedores que demostraban confianza y solidaridad entre uno y otros y con todos los socios de la Cooperativa Andalucía.

En ese espacio amplio, pero donde no había separación entre escritorios, trabajaban tres personas en ventanillas, una en Cuentas Nuevas, una Contadora, una persona en Cobranzas, el Gerente: el señor Alfredo Izurieta Timm; tres personas en Crédito y la señora que se encargaba de la limpieza. Pronto, la Cooperativa compró el terreno ubicado junto a la Iglesia para construir su Oficina principal. Poco a poco se colocaron las bases y se levantaron los tres pisos del edificio de la Oficina Matriz, el cual se inauguró para la atención al público hace 17 años aproximadamente.

Allí los socios afianzaron su confianza de visitar a la Institución y preguntar si cada día había una apertura de más cuentas nuevas, porque siempre se sintieron dueños, como lo son,

de su Cooperativa Andalucía. En ese instante como ocurre hasta la actualidad, los asociados encontraban en los funcionarios de la Institución a personas de su confianza a quienes podían contarles sus sueños de abrir una microempresa y, al mismo tiempo, sentirse correspondidos con el apoyo de un crédito y consejos prácticos sobre cómo administrar su nuevo negocio.

En aquel entonces, en el edificio de la Oficina Principal se ocupaban la Planta Baja y el Mezanine, porque los otros dos pisos aún no estaban terminados. Con el paso de los años, cada vez se añadían más personas a la lista de socios de la Cooperativa Andalucía porque los asociados recomendaban los servicios a sus familiares, vecinos y amigos mediante la publicidad 'boca a boca'.

La idea del padre Pérez nació sin un alto presupuesto porque ni siquiera consideraba salarios de los socios involucrados en sacar adelante a la Institución. Sin embargo, su proyecto era claro y tenía bases bien cimentadas donde hoy, cuatro décadas después, vemos los frutos: una Institución sólida, solidaria con los socios que lo necesitan y ubicada entre las más reconocidas de las Cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En estos 47 años de vida institucional la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., ha consolidado una base de 140.000 socios, y un saldo en cartera de 129 millones; dos de los indicadores que evidencian el crecimiento en estos años. Adicionalmente las 9 agencias que cubren todo el Distrito Metropolitano de Quito. Las agencias Pedro Vicente Maldonado, Lago Agrio, Urcuquí y Cotacahchi son agencias fuera del Distrito Metropolitano de Quito, otorgando la oportunidad de crecimiento a sus pobladores.

Misión.

Somos una entidad comprometida con principios éticos y profesionales, orientados a socios y clientes, mediante la entrega de productos y servicios con solvencia y seguridad financiera en base a la gestión personalizada de nuestro talento humano

Visión.

Ser el mejor nexo entre nuestros socios y clientes y sus productos anhelados con innovación tecnológica y confianza permanente, liderando el sistema financiero cooperativista con responsabilidad social

Valores Institucionales.***Honestidad.***

Se demuestra con el cumplimiento de su trabajo en cualquiera de sus fases. La honestidad la demuestra y promueve para consigo mismo. Es un valor que se demuestra con la práctica diaria.

Liderazgo.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Solidaridad.

Somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal, la comunidad, los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.

Justicia – Equidad.

La justicia e la puede definir como el arte de hacer lo justo, y de “dar a cada uno lo suyo, básicamente esto nos dice que la justicia es la virtud de cumplir y respetar el derecho, es el exigir sus derechos a un individuo.

Buen Vivir.

Entendemos que todos tenemos derechos y también obligaciones, es nuestra responsabilidad encaminarlos adecuadamente para buscar el beneficio centrado en el ser humano, como parte de un entorno natural y social.

Compromiso.

Significa prometer u obligarse moral o jurídicamente, al cumplimiento de una obligación, generando responsabilidad.

Responsabilidad social.

Obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

Orientación al cliente.

Deseo por satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Filosofía.

La filosofía de la Cooperativa Andalucía es parte de su cultura corporativa por el hecho de que aplican estos valores institucionales en su actividad diaria que podemos evidenciar después de algunos días de observación. Sin embargo, no constan con una filosofía que esté plasmada en algún tipo de documento.

Normas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., consta con un reglamento interno impreso que es repartido a todos sus actuales empleados, cuya utilidad se basa en regular las relaciones y procesos de incorporación, mantenimiento y desvinculación entre la Cooperativa y sus actuales empleados y trabajadores en relación de dependencia indistintamente del lugar donde llevan a cabo sus actividades (matriz, agencia principal o sucursal a nivel nacional).

Para elaborar el reglamento se han considerado marcos legales como el Código del trabajo para lograr un equilibrio entre los requerimientos que la empresa exige a sus trabajadores y los derechos que poseen todos los empleados y colaboradores. Es por eso que se especifica dentro del mismo que este es de carácter y cumplimiento obligatorio por parte de todos los trabajadores

El documento está conformado por 17 capítulos donde cada uno incluye uno o más artículos que explican cómo se determina y aplica la norma. Hay un total de 85 artículos en todo el reglamento. A continuación, se presenta un desglose del reglamento por capítulos sin entrar en detalles:

1. Naturaleza, Domicilio, Ámbito de Aplicación, Objetivos, Obligatoriedad y Generalidades
2. Sistema de Remuneración
3. Reclutamiento y Selección del Personal
4. Capacitación del Personal
5. Evaluación del Desempeño del Personal
6. Contratación del Personal
7. De la Jornada y Horario de Trabajo

8. Permisos
9. Vacaciones y Licencias
10. Del Orden Jerárquico y Procedimientos para Plantear Peticiones al Empleador
11. Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores
12. Terminación de la Relación Laboral
13. De las Obligaciones y Prohibiciones de la Empleadora
14. De la Remuneración y los Beneficios a Favor de los Empleados
15. Disposiciones Generales
16. Normativa Complementaria
17. Disposiciones Generales

Políticas.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

La Cooperativa Andalucía tiene un compromiso social y por ende es fundamental el bienestar e integridad física y emocional de sus trabajadores. Por ende, considera a la Seguridad y Salud Ocupacional como un aspecto primordial y la asume como parte de su funcionamiento. La política abarca los siguientes puntos:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. considera que el cuidado, protección, seguridad y salud de sus colaboradores, así como la preservación de recursos ambientales son estratégicos en su gestión
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. establece mecanismos para garantizar la seguridad y el bienestar de las personas, de sus bienes e instalaciones y el ambiente, mediante la identificación, evaluación y control de las distintas fuentes de riesgo laboral.

3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. se compromete a velar por el cumplimiento de esta política y de todas las normas y leyes nacionales en materia de seguridad, salud y ambiente, así como la de la legislación laboral.

Adicionalmente cuenta con una cuarta cláusula que contiene ocho objetivos que La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. se compromete a cumplir estrictamente. Asegura también que se dispondrá de los recursos económicos suficientes para realizar esos objetivos los cuales serán evaluados constantemente.

Comportamientos.

Los comportamientos que se dan dentro de la organización son bastante específicos y planificados con el objetivo de generar vínculos entre todas las áreas y todos los trabajadores de la Cooperativa. Por ende, no son comportamientos muy espontáneos o cotidianos que se pueden evidenciar en el día a día de la empresa. Esto no quiere decir, sin embargo, que la siguiente lista de actividades que se realizan dentro de Andalucía no se consideren comportamientos, sino que, por el contrario, entran en esa categoría precisamente. A continuación, se mencionan algunos de los comportamientos que se pueden rescatar:

- Celebración de cumpleaños
- Paseo de Integración
- Campeonato interno de fútbol
- Evento por aniversario
- Celebración de Navidad
- La Novena
- Fiestas de Quito
- Campeonato de cuarenta

- Campeonato de fútbolín
- Campeonato de Volley
- Gincana
- Bailoterapia

Rasgos de identidad visual.

La empresa ha realizado cambios en sus rasgos físicos por motivos de actualización, dando giros importantes a la identidad visual. Actualmente, han mantenido el logotipo que se observa a continuación donde ciertos elementos representan a la empresa mientras otros carecen de significado o motivo.



Figura #3: Logotipo actual de Cooperativa Andalucía. Fuente: página web de Andalucía (2017).

Logotipo.

Se encuentra el nombre de la institución escrita con una determinada tipografía, pero va en conjunto con el ícono

Ícono.

Se encuentra en la parte superior del logotipo. Es un triángulo donde se observan manos en cada vértice representando unión, compañerismo e integralidad entre la cooperativa con sus socios y trabajadores.

Colores Corporativos.

Conformado por los colores azul, celeste y blanco desde la fundación de la institución, pero no se sostiene algún tipo de fundamento o razón para haber escogido esos colores.

Tipografía.

Es legible y tiene rasgos propios en dos de las 9 letras que conforman el nombre brindándole una diferencia a tipografías que puedan verse similares por tratarse de una tipografía sencilla.

Slogan.

Se maneja actualmente el slogan "Hagamos que las cosas pasen" pese a no formar parte del logotipo. El slogan cambia cada dos o tres años en función de las campañas y de la estrategia que se esté llevando a cabo.

La imagen corporativa y visual de la Cooperativa Andaluca se encuentra detallada en el manual de identidad visual que maneja la marca, el cual se encuentra anexada al documento.

Organigrama.

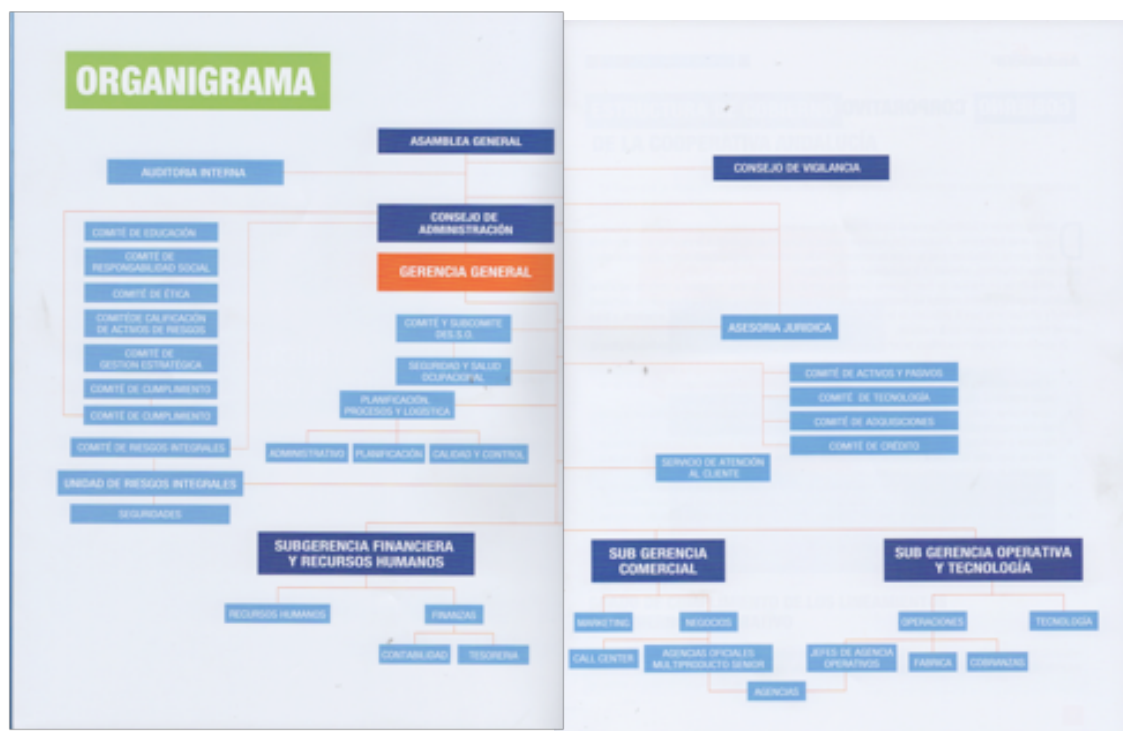


Figura #4: Organigrama de Andalucía en matriz. Fuente: Memoria 45 años de Andalucía (2015).

El organigrama está distribuido de manera estratégica en el que la cabeza principal es el Gerente General, aunque al mismo tiempo se encuentra la Asamblea General y el Consejo de Administración. El organigrama presentado pertenece al funcionamiento de la Matriz, la cual abarca los aspectos Corporativos y Operativos de la institución.

Cada departamento se encuentra bajo una jerarquía la cual está definida claramente dentro de la Cooperativa, al estar en un mercado laboral financiero, es importante conocer que la empresa se maneja de manera diferente a las estructuras convencionales. Por la misma razón también necesita tener un control y un manejo de públicos que le permita tener una relación estable tanto con su entorno como con sus públicos objetivos específicos.

A continuación, dentro del mapa de públicos se encuentra detallados los principales públicos internos y externos con los que la Cooperativa tiene relación, identificando además cuál es el tipo de relación que sostiene con cada uno.

Mapa de públicos.

Públicos	Sub Públicos	Modo de Relación
Clientes	Empresas Jurídicas	Por dependencia (Secundarios)
Socios	Cuentas certificadas y accesos a créditos	Por dependencia (Primarios)
Organismos de Control	SRI – IESS Superintendencia de bancos Solidaria	Por dependencia (Secundarios)
Fondeadores	Organismos internacionales que otorgan préstamos y créditos	Por cercanía

Calificadores de Riesgos		Por cercanía y dependencia (Secundarios)
--------------------------	--	---

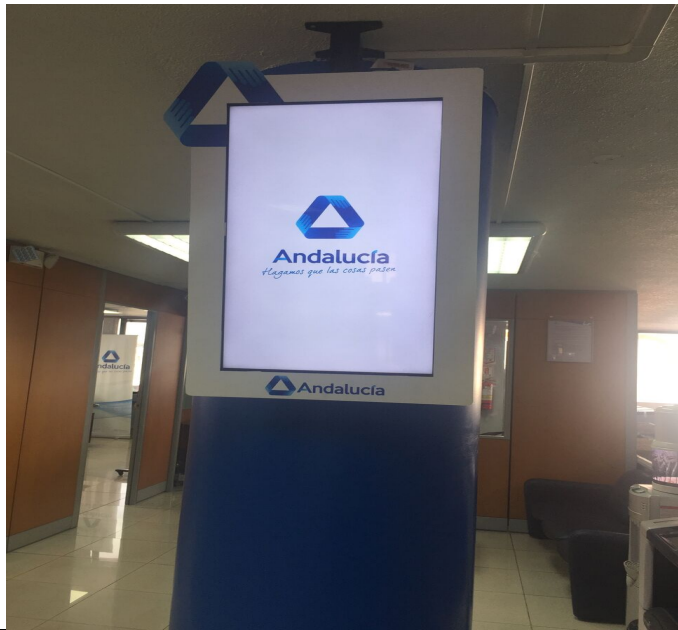
Tabla #5: Mapa de públicos y matriz de relación.

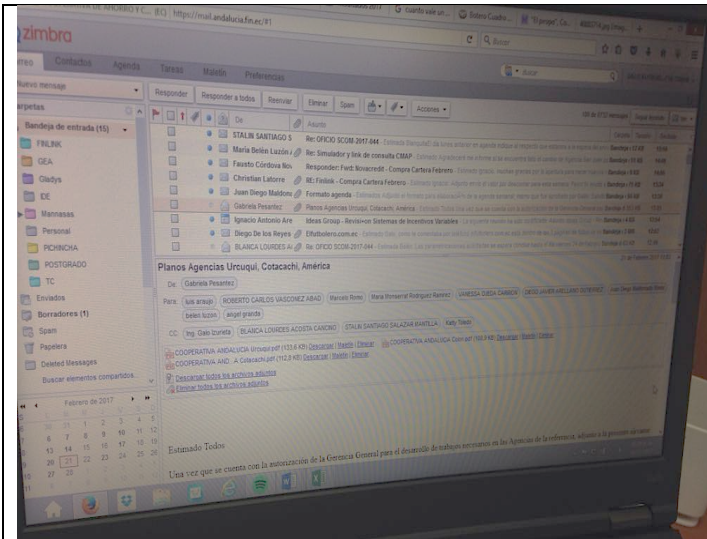
Campañas internas actuales.

Actualmente no se está llevando a cabo ninguna campaña interna dentro de Andalucía. Sin embargo, esto no significa que no hay campañas planificadas, únicamente significa que no han sido ejecutadas o que están cronogramadas para ser lanzadas próximamente. Entre esas campañas se encuentran:

- Difusión del Himno Institucional con el objetivo de fortalecer la identidad corporativa y el orgullo de los trabajadores de formar parte de la Cooperativa Andalucía.
- Campaña informativa sobre el VIH para dar a conocer los peligros del virus, para cuidar y promover la salud dentro de Andalucía
- Campaña informativa de desparasitación, para prevenir enfermedades y promover los buenos hábitos de salud dentro de Andalucía

Fichas de herramientas.

	<p>Pantalla Digital</p>
	<p>Objetivo: Presentar la información más relevante para trabajadores internos durante toda la jornada laboral</p>
<p>Público Objetivo: Todos los departamentos y áreas internas de la matriz</p>	
<p>Descripción técnica: dimensiones de 40 x 60 x 2 (cm), borde de acrílico blanco de 5 x 5 (cm), 4 unidades distribuidas a en los pisos de la Agencia Matriz</p>	
<p>Descripción comunicativa: Contiene la información para todos los departamentos reemplazando carteleras, presenta afiches digitales, el logotipo al finalizar cada pieza comunicacional, videos informativos y promociona campañas internas cuando se están llevando a cabo.</p>	



Plataforma de correo electrónico Zimbra

Objetivo: Proveer de un medio colaborativo digital para el intercambio de información entre empleados y sucursales de manera personal o masiva.

Público Objetivo: Todos los departamentos y áreas internas que conforman las sucursales y la matriz



Llamadas Telefónicas

Objetivo: Proveer de un medio tangible para el intercambio de información entre empleados y sucursales de manera personal y de respuesta instantánea

Público Objetivo: Todos los departamentos y áreas internas que conforman las sucursales y matriz

Descripción técnica: Las oficinas cuentan con un teléfono que permite a los trabajadores comunicarse tanto interna como externamente. Para la comunicación interna, los departamentos han sido asignados con un número de extensión para comunicarse con cualquier departamento interno o incluso con otras sucursales.

Descripción comunicacional: Es una herramienta utilizada diariamente y con bastante frecuencia ya que permite transmitir mensajes entre trabajadores y departamentos que necesitan ser atendidos con mayor urgencia. Adicionalmente, brinda eficacia al evitar que la gente tenga que movilizarse de un departamento a otro para comunicar un mensaje lo cual sería poco práctico.

Descripción técnica: Plataforma de software colaborativo que incluye entre sus servicios el servidor de correo electrónico que usan dentro de la Cooperativa. Adicionalmente posee características adicionales como una aplicación de mensajería instantánea, conexión con Outlook para sincronizar calendario y manejo de documentos compartidos.

Descripción comunicativa: Permite que los trabajadores intercambien información de manera rápida y efectiva, con filtros para recibir únicamente información relevante a su trabajo y no de remitentes sin correo institucional. Facilita la planificación y organización de reuniones, eventos y demás entre varios departamentos o incluso entre sucursales.



Reuniones

Objetivo: Disponer de un espacio físico y de un tiempo en la jornada laboral donde se intercambian novedades relevantes, opiniones y sugerencias con respecto a los temas tratados.

Público Objetivo: Todos los departamentos y áreas internas que conforman las sucursales y matriz

Descripción técnica: Espacio de 60 metros cuadrados, mesa de 2.5 metros de largo y 1 metro de ancho, 10 puestos. Los materiales y la cantidad de gente dependen netamente del tipo de reunión

Descripción comunicacional: Se llevan a cabo reuniones de distintos tipos

Reuniones Departamentales: Se realizan una vez cada semana con el objetivo de resolver problemas o brindar soluciones a ciertos problemas que pueden haber surgido durante la semana o con fines de organización y planificación. Es de mucha utilidad para conocer el status del departamento manteniendo la frecuencia de reuniones una vez por cada semana para no dejar temas sin resolver

Reunión General: Se realiza una vez al año entre la Asamblea General y algunos Consejos como el de Administración y el de Seguridad. Muy pocas veces se realiza más de una reunión de esta magnitud ya que se enfocan en analizar datos anuales.

Sistema de auditoría

Objetivo General.

Identificar los principales problemas y deficiencias de comunicación interna que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía mediante la aplicación de encuestas para desarrollar posteriormente campañas de comunicación interna que reduzcan sustancialmente dichos problemas tras su aplicación.

Objetivos Específicos.

- Analizar a profundidad los resultados arrojados por las encuestas de las distintas sucursales y matriz
- Estudiar detenidamente las variaciones en la comunicación de manera global y de cada sucursal, incluyendo matriz, mediante las respuestas que han sido proporcionadas

- Determinar los problemas de comunicación a nivel de identidad, clima laboral, herramientas de comunicación y canales de manera general o en una sucursal en particular
- Identificar si alguna sucursal o departamento en particular presenta de manera representativa más complicaciones en alguno de los niveles mencionados anteriormente
- Elaborar un mapa conceptual con las recomendaciones y opiniones vertidas en la encuesta como un aporte adicional de carácter cualitativo al análisis

Metodología

En la metodología de trabajo que se seleccionó para el reporte de auditoría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Se realizó de manera cuantitativa con resultados claros obtenidos en base a encuestas. Se elaboró una encuesta de 21 preguntas que fue dividida bajo aspectos importantes a considerar; el primero a nivel de identidad, el segundo a nivel de comunicación y herramientas, el tercero a nivel de comunicación y canales, y el ambiente laboral.

En el primer aspecto se tocaron temas importantes como misión, visión, valores corporativos, normas, filosofía, comportamiento. En el segundo punto, se tomaron temas de carácter comunicacional en cuanto a las herramientas que se utilizan para distribuir la información necesaria a todo el personal. En cuanto al tercero se encuentran los aspectos de ambiente laboral, de la calidad de la información que se recibe dentro de la empresa y como es percibida dicha información por quienes conforman la empresa.

La forma en la que las encuestas fueron realizadas constaron de dos maneras, la primera presenciales en la Matriz, la agencia más grande que cuenta con el área corporativa y operativa de la empresa; en las demás sucursales o agencias fueron distribuidas bajo el correo institucional de la empresa. En total se realizaron 147 encuestas, divididas entre agencias.

La encuesta se encuentra dividida en 20 preguntas cerradas y 1 abierta, desde las cuales se busca encontrar y determinar los problemas comunicacionales que la institución esta presentando. Se procedió a la tabulación de las encuestas, en la que se creo el documento en Excel el cual contiene los resultados generales de toda la empresa, general de Matriz, departamental de Matriz y un último general de sucursales. Por cada pregunta existe un promedio de cuatro gráficos divididos por el mismo formato.

Cada gráfico se encuentra anexado en una presentación PowerPoint, y se tomarán los gráficos específicos en los que se determinen aspectos importantes a considerar y a tomar en cuenta. Dichos resultados se analizaran por separado y en comparación de lo que se encuentre acorde a las políticas y manejos de la empresa.

Aspectos a considerar.

Es necesario mencionar que Andalucía cuenta con 18 áreas entre operativas y corporativas y está constituida por 13 agencias a nivel nacional. Por ende y para facilitar la lectura, se dividieron por cada pregunta los gráficos departamentales en tres partes (6 áreas por gráfico) y los gráficos de agencia en dos partes (7 agencias en uno y 6 en otro). Por ello se encuentra un número entre paréntesis en ciertos gráficos para indicar cuál sección se está utilizando dentro del análisis

Análisis de resultados

Preguntas a nivel de identidad.

Pregunta 1

Gráfico general.

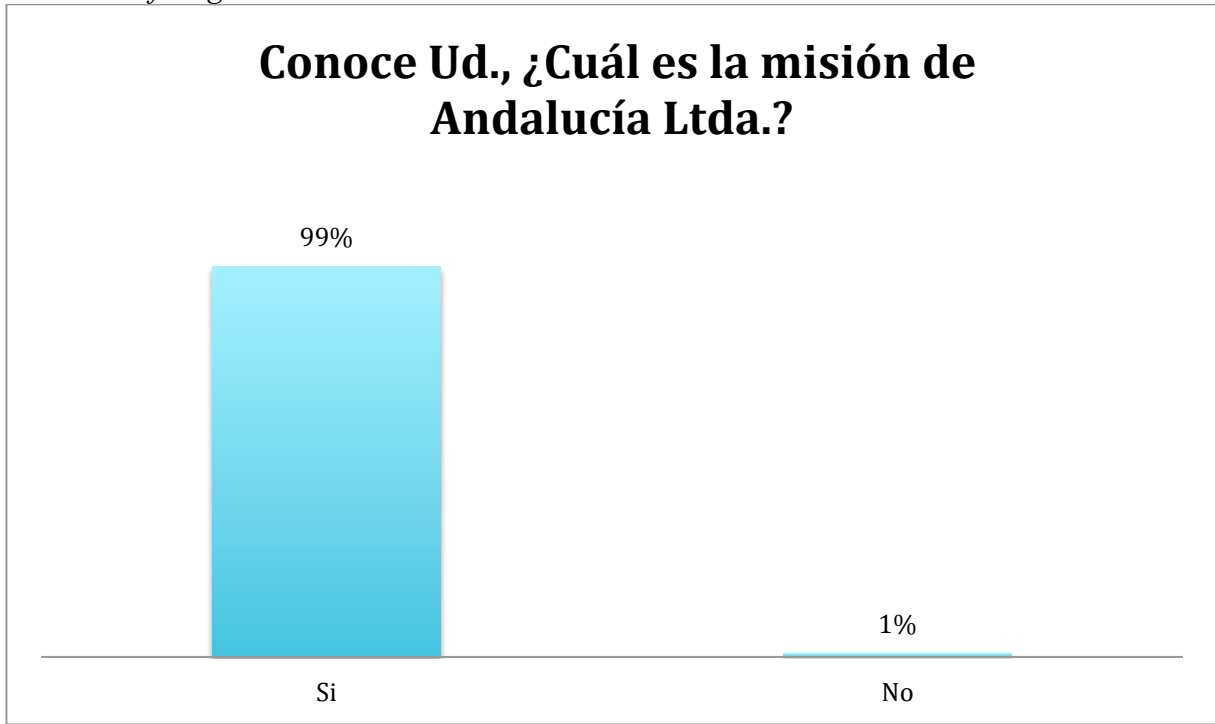


Figura #5: Gráfico sobre conocer la misión. Fuente: encuesta propia.

Gráfico por agencias.

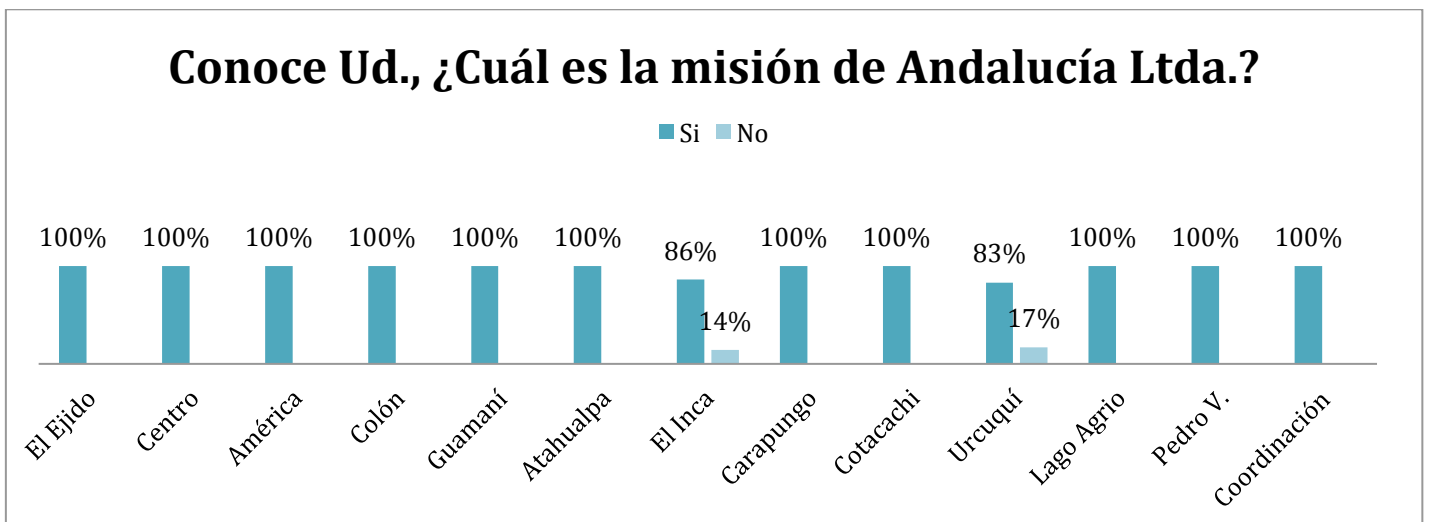


Figura #6: Gráfico por agencias sobre conocer la misión. Fuente: encuesta propia.

Esta pregunta fue utilizada para que los encuestados admitan abiertamente si conocen la misión de Andalucía. Como se puede observar, la gran mayoría afirma conocer la misión mientras un reducido porcentaje admitió no conocerla. En el siguiente gráfico ordenado por sucursales se puede notar que las personas que admitieron no conocer son de dos sucursales, una ubicada en Quito y la otra ubicada en Urcuquí, en la provincia de Imbabura. Se puede observar entonces primeros indicios de las falencias en identidad a nivel institucional.

Pregunta 2

Gráfico general.

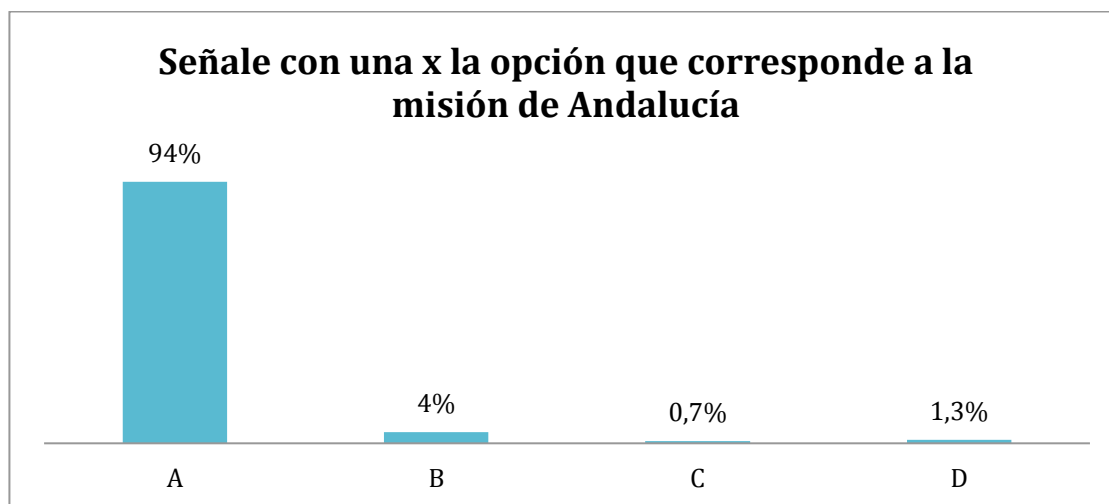


Figura #7: Gráfico sobre reconocer la misión. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general de matriz.

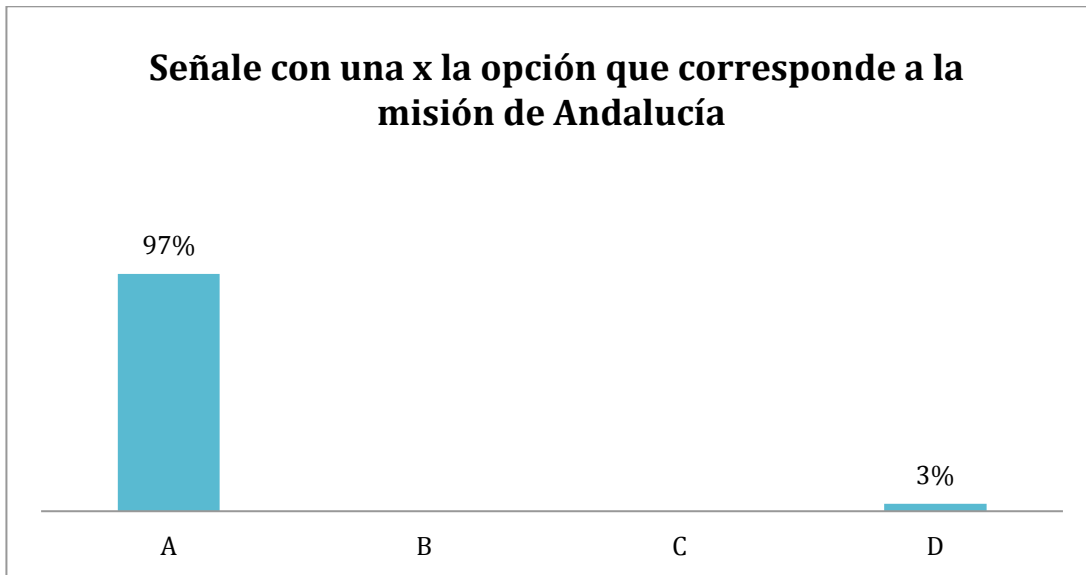


Figura #8: Gráfico sobre reconocer la misión en matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico General por Agencias (1 y 2).

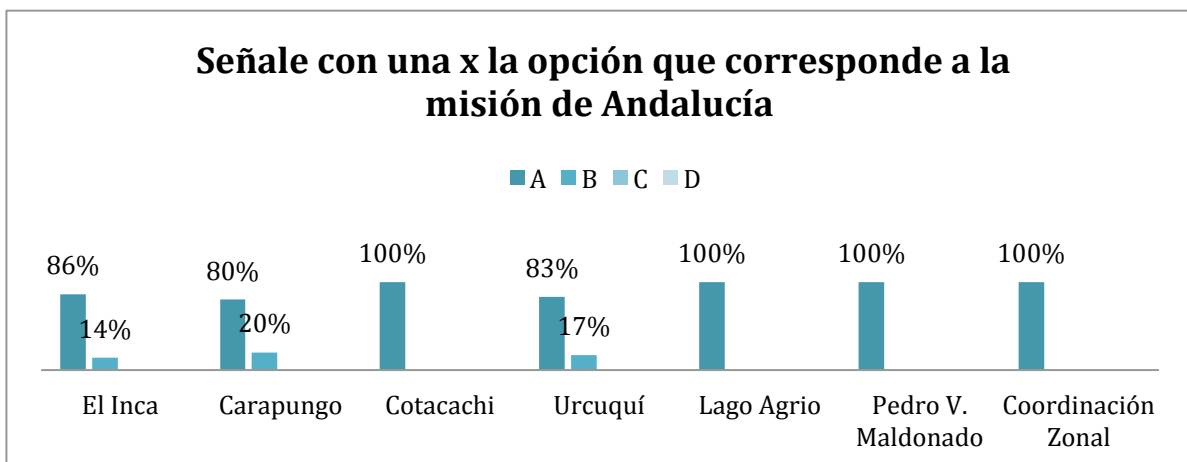
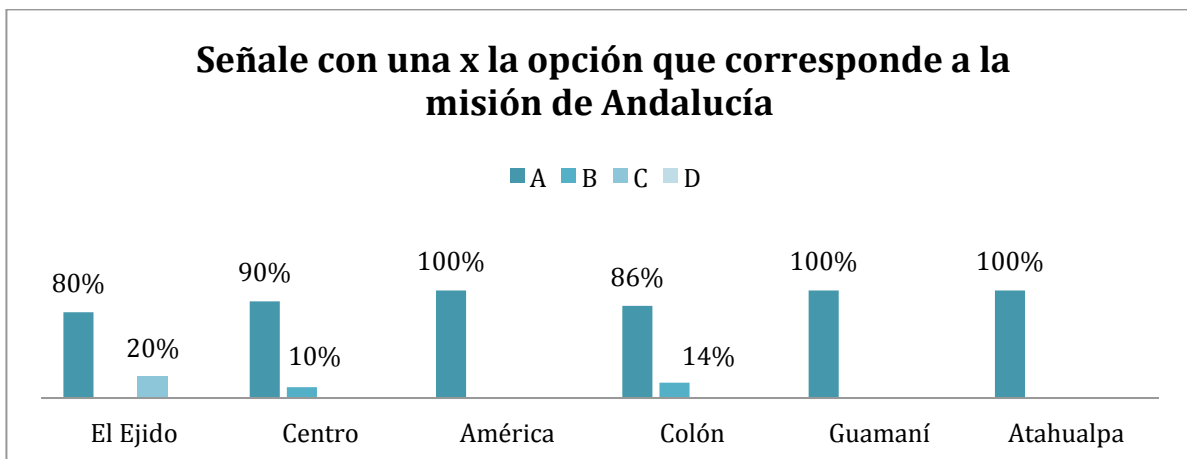


Figura #9 y #10: Gráfico sobre reconocer la misión en agencias. Fuente: encuesta propia.

Esta pregunta, por otra parte, está enfocada a comprobar si realmente se conoce la misión por parte de los trabajadores. Oportunamente, la gran mayoría representada por un 94% señaló correctamente la misión de Andalucía demostrando que el nivel de identidad corporativa ha sido manejada por la empresa. Sin embargo, es importante recalcar que los porcentajes más bajos se encuentran principalmente en agencias mas no en matriz, dando un indicador de que probablemente no se está manejando el fortalecimiento de identidad de la misma manera en matriz y agencias.

Gráfico departamental de matriz.

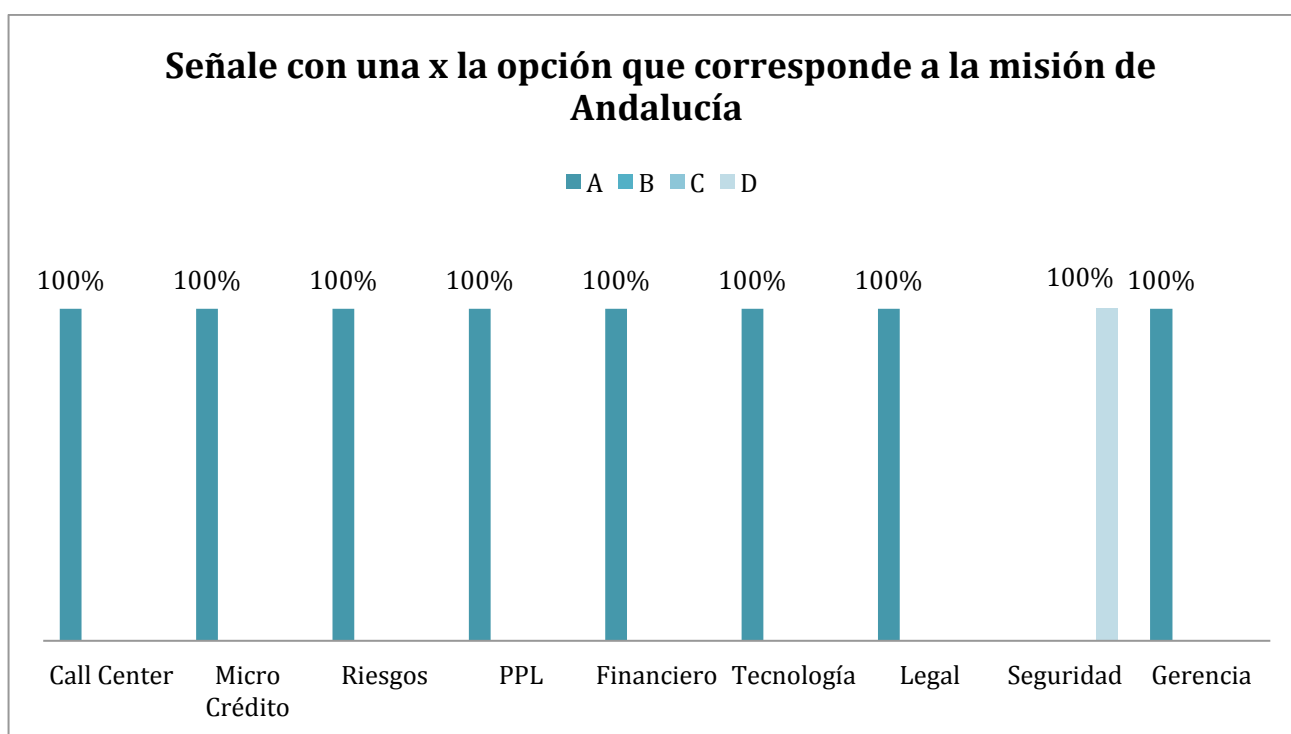


Figura #11: Gráfico sobre reconocer la misión en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Pese a las observaciones de identidad realizadas entre matriz y sucursales, donde matriz obtuvo resultados positivos en cuanto a misión, cabe recalcar que el 100% aseguró conocer la misión y se registró que Seguridad falló en un 100% identificando la misión.

Pregunta 3

Gráfico general.

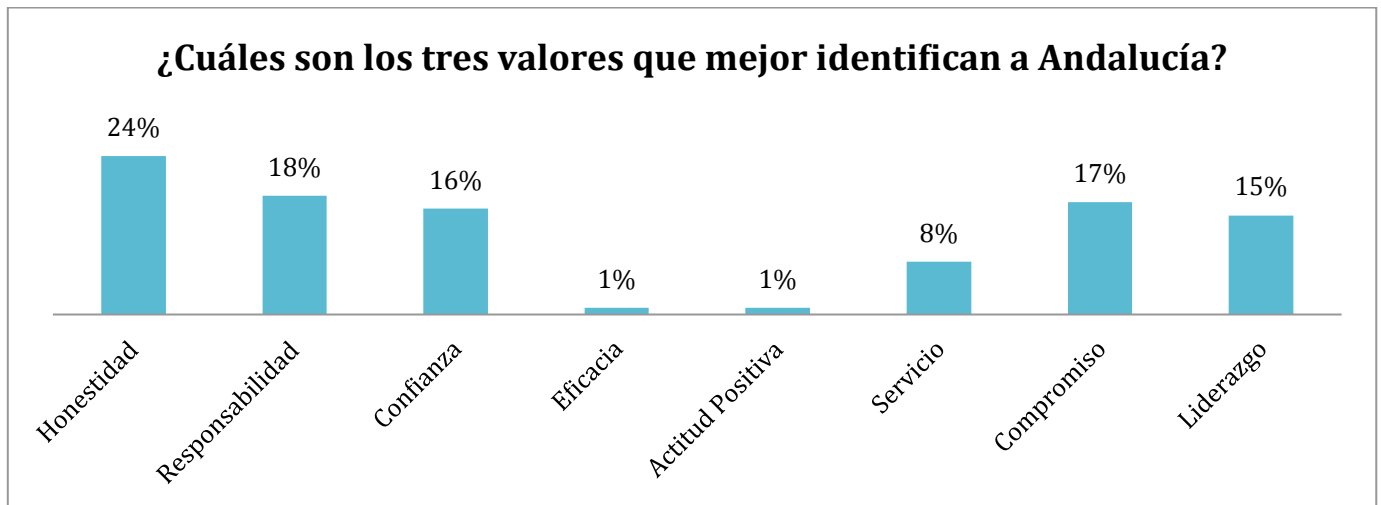


Figura #12: Gráfico sobre valores institucionales. Fuente: encuesta propia.

Gráfico departamental de matriz (2).

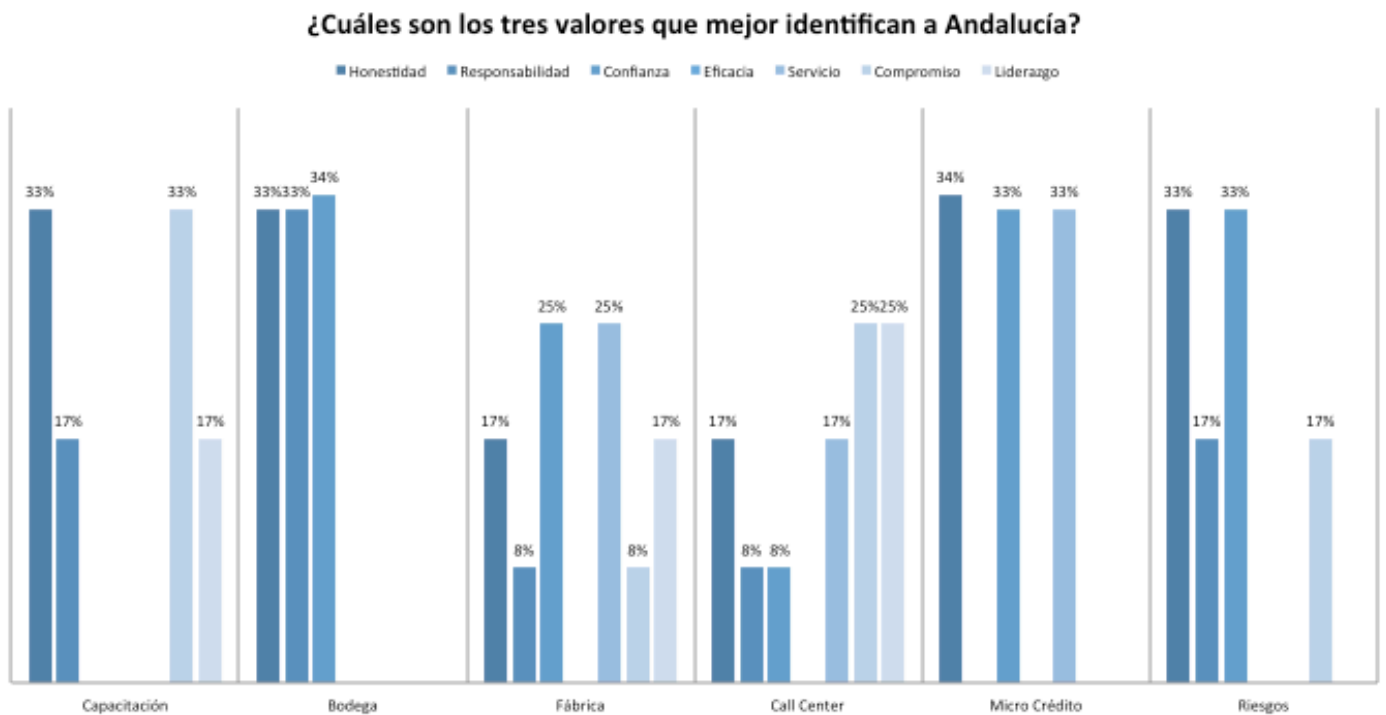


Figura #13: Gráfico sobre valores institucionales en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general por agencias (2)

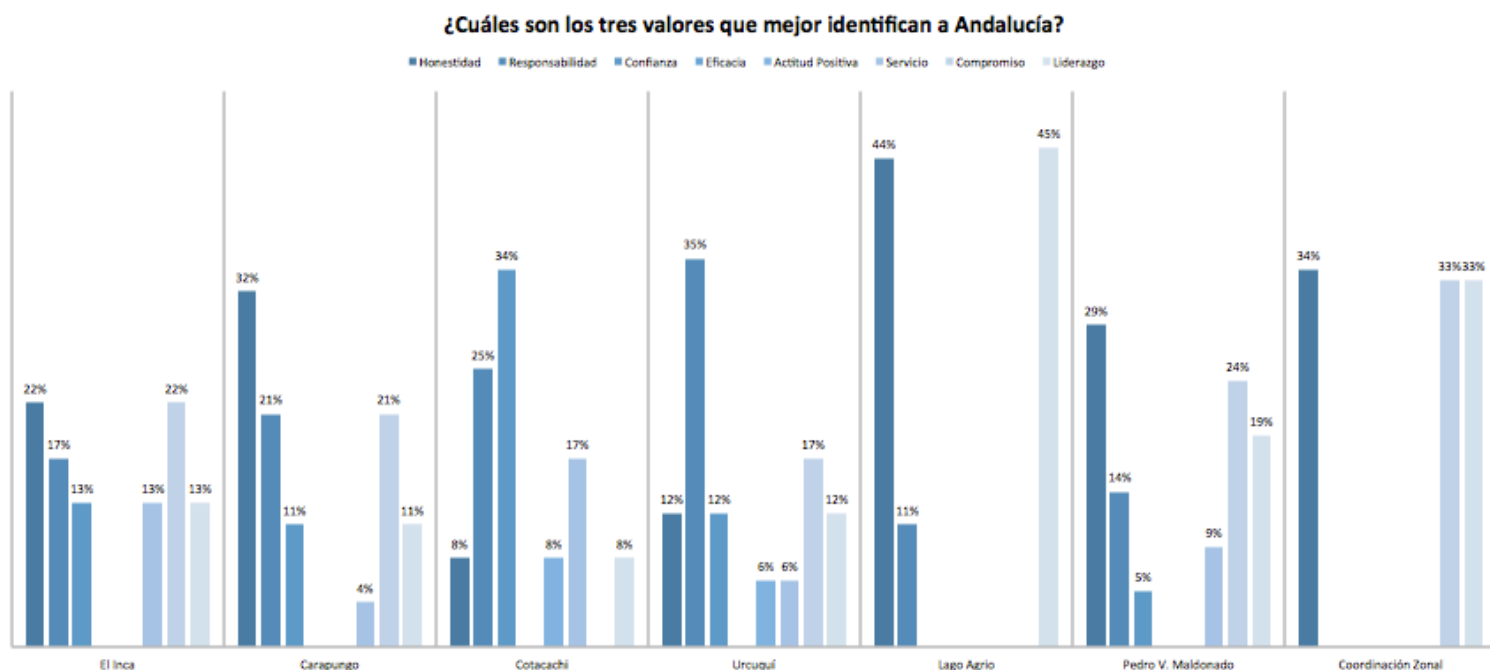


Figura #14: Gráfico sobre valores institucionales en agencias. Fuente: encuesta propia.

Los resultados que arrojan las encuestas sobre los valores de Andalucía posicionan en los cuatro primeros puestos respectivamente a los siguientes: Honestidad, Responsabilidad, Compromiso y Confianza. Dos de estos cuatro valores, honestidad y compromiso, pertenecen actualmente a la lista de valores que conforman a la empresa demostrando que existe conocimiento y consciencia de estos por parte de los trabajadores.

Sin embargo, los otros dos valores, responsabilidad y confianza, han obtenido porcentajes similares, de 18% y 16% respectivamente, en relación a los dos primeros mencionados anteriormente. Se registraron estos resultados pese a que estos dos últimos valores no formen parte de la lista de valores institucionales que maneja Andalucía.

Pregunta 4

Gráfico general.

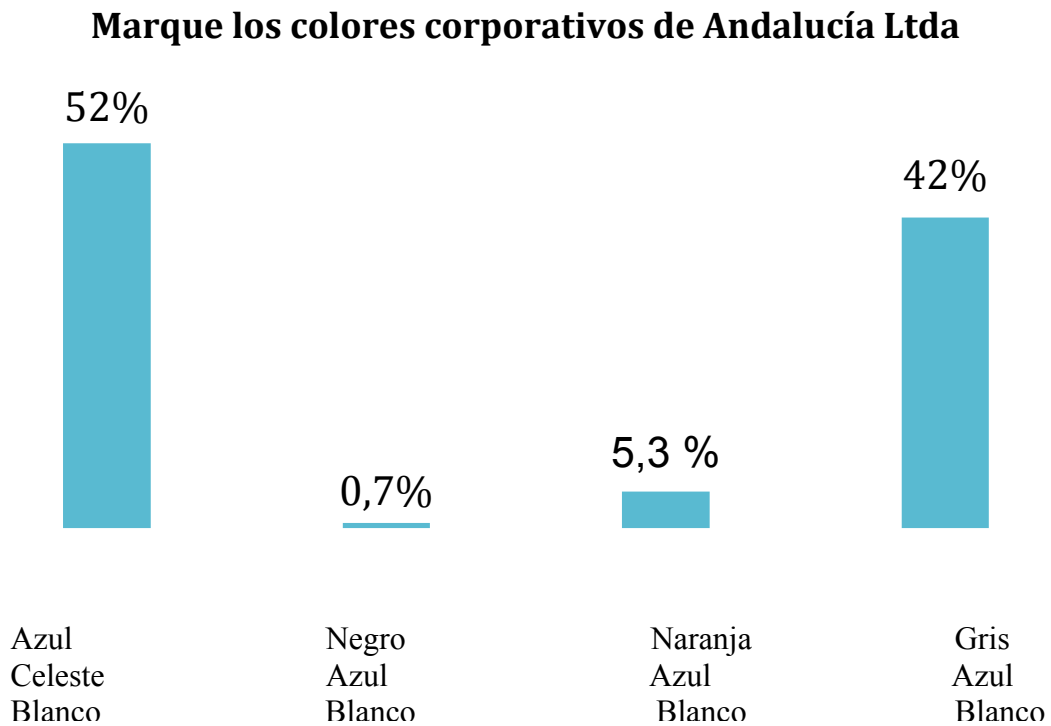


Figura #15: Gráfico sobre colores corporativos. Fuente: encuesta propia.

Gráfico departamental de matriz (1).

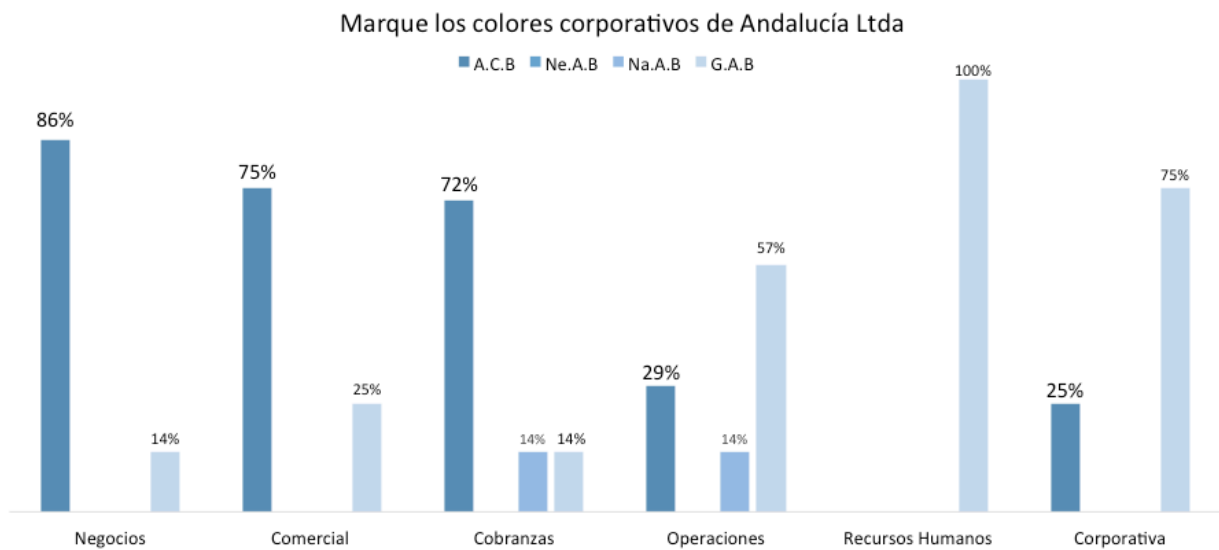


Figura #16: Gráfico sobre colores corporativos en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico por agencias (2).

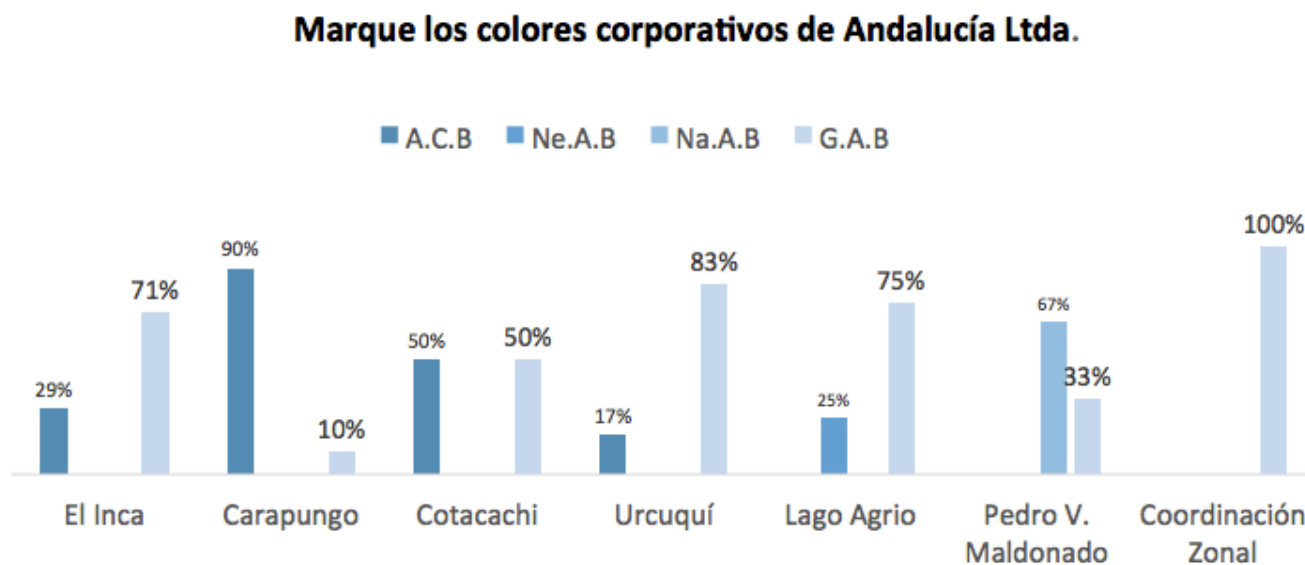


Figura #17: Gráfico sobre colores corporativos en agencias. Fuente: encuesta propia.

De manera general se observa que los sujetos de estudio han determinado que los colores Azul, Celeste y Blanco son los colores corporativos. No se mantiene muy distante la siguiente opción que es Gris, Azul y Blanco sobretodo en áreas internas como la de Recursos Humanos con un 100% para esta opción que no representa los colores de la institución. Por otro lado, las agencias presentan la misma falencia al escoger los colores corporativos. Entre ellas la Coordinación Zonal con un 100% al escoger seguida de un 83% en Urcuquí y de 75% en Lago Agrio. Queda demostrado entonces que persisten algunas confusiones sobre los colores corporativos de la empresa.

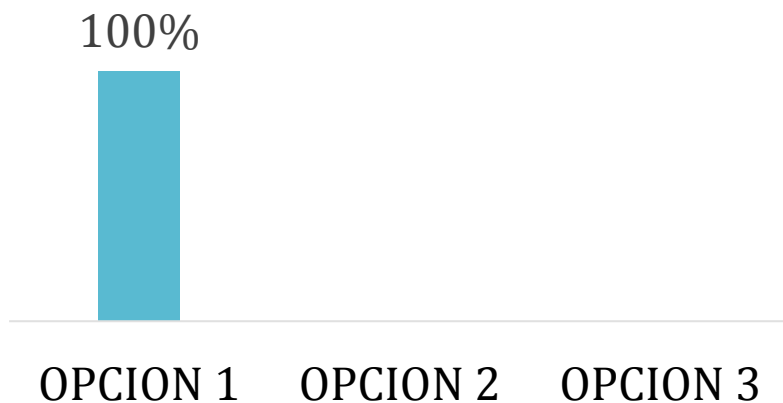
*Pregunta 5**Gráfico general.***Señale el logotipo correcto**

Figura #18: Gráfico sobre logotipo. Fuente: encuesta propia.

Vemos que un 100% de todas las encuestas realizadas escogieron correctamente el logotipo actual de Andalucía. Es por eso que solo se presenta este gráfico general ya que se puede asumir a partir del mismo que tanto departamentos internos como agencias tuvieron un 100% de acierto en esta pregunta

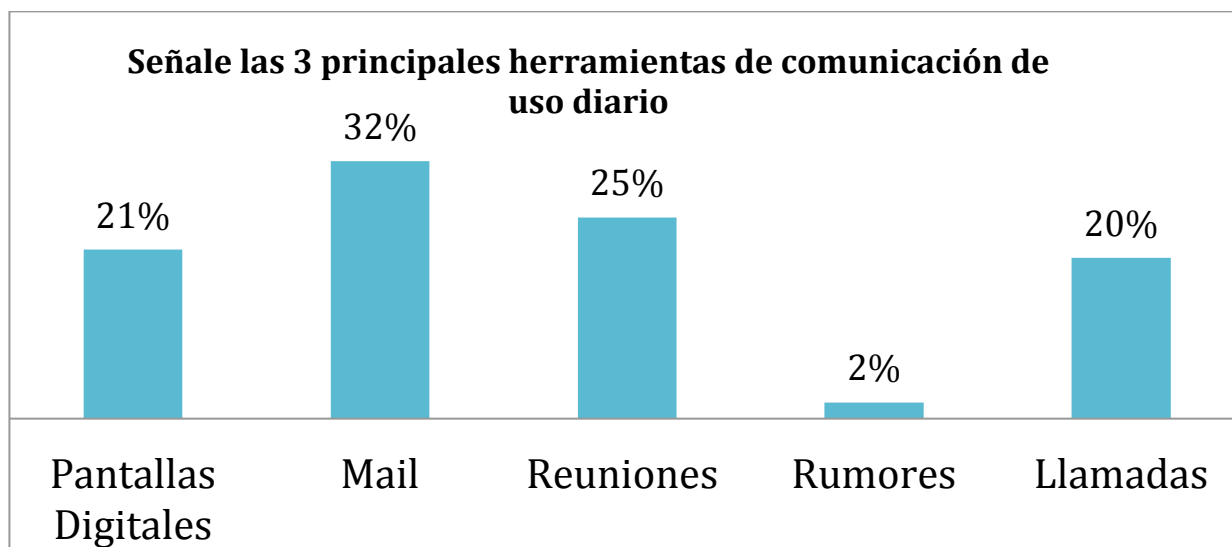
*Preguntas a nivel de comunicación/herramientas.**Pregunta 6**Gráfico general.*

Figura #19: Gráfico sobre herramientas de comunicación de uso diario. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general de agencias (2).

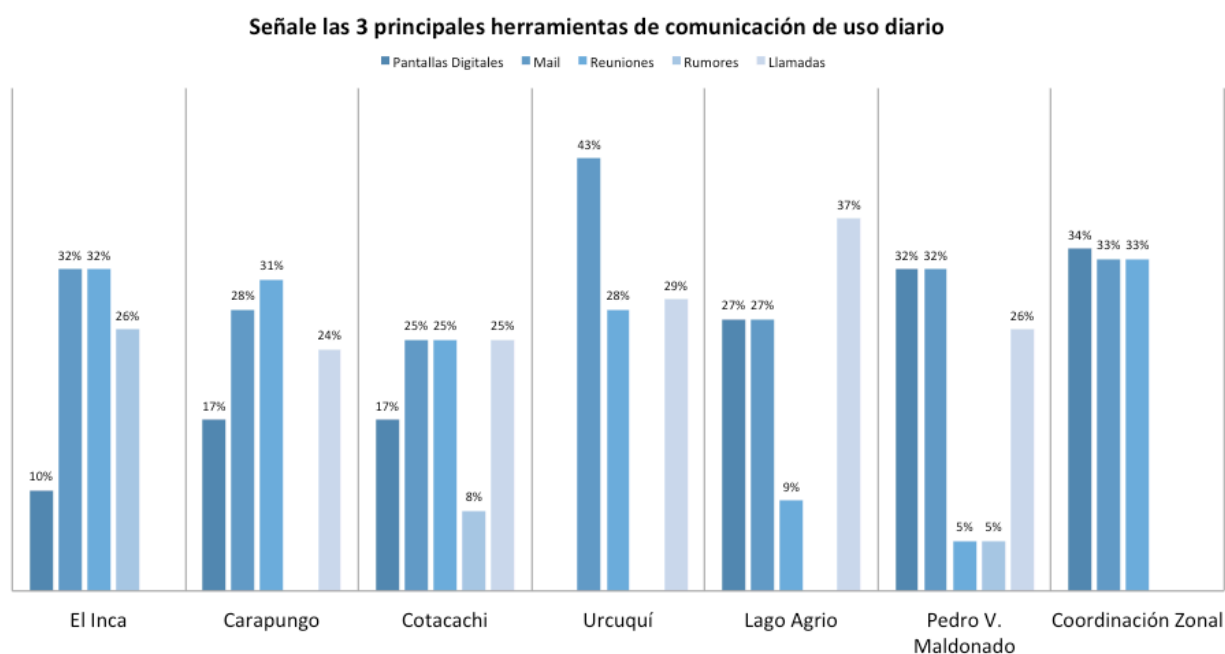


Figura #20: Gráfico sobre herramientas de comunicación de uso diario en agencias. Fuente: encuesta propia.

La herramienta que ha salido mejor puntuada de acuerdo a la opinión de los empleados en Andalucía es el mail con un 32% frente al resto de herramientas que oscilan alrededor del 20 y 25%. Se observa luego en el gráfico por agencias que efectivamente el correo y las reuniones son las herramientas que se han considerado como más útiles y de uso diario para facilitar la comunicación, sobretodo entre agencias y agencia con matriz por el hecho de encontrarse geográficamente distante donde se depende de estos medios para efectivamente intercambiar información o facilitar procesos. Las llamadas estarían dentro de esta categoría de comunicación entre agencias y agencias con matriz, no obstante, es la herramienta que menor porcentaje tiene después de los rumores ya que posee un 20%.

Pregunta 7

Gráfico general.

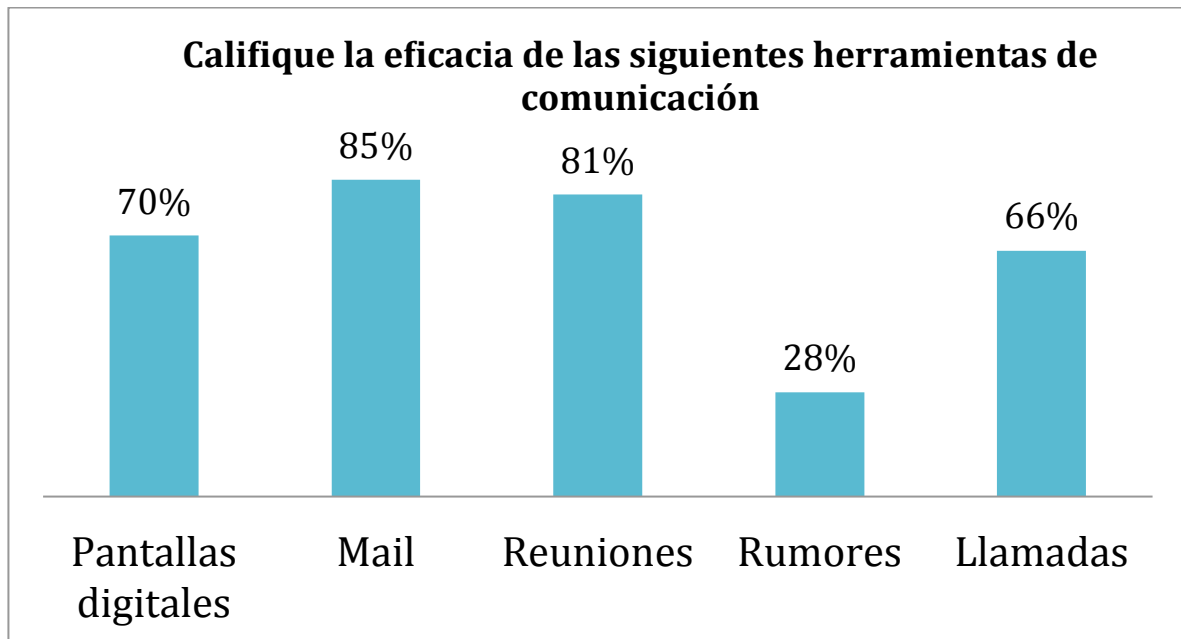


Figura #21: Gráfico sobre eficacia de herramientas. Fuente: encuesta propia.

Gráficos departamentales en matriz.

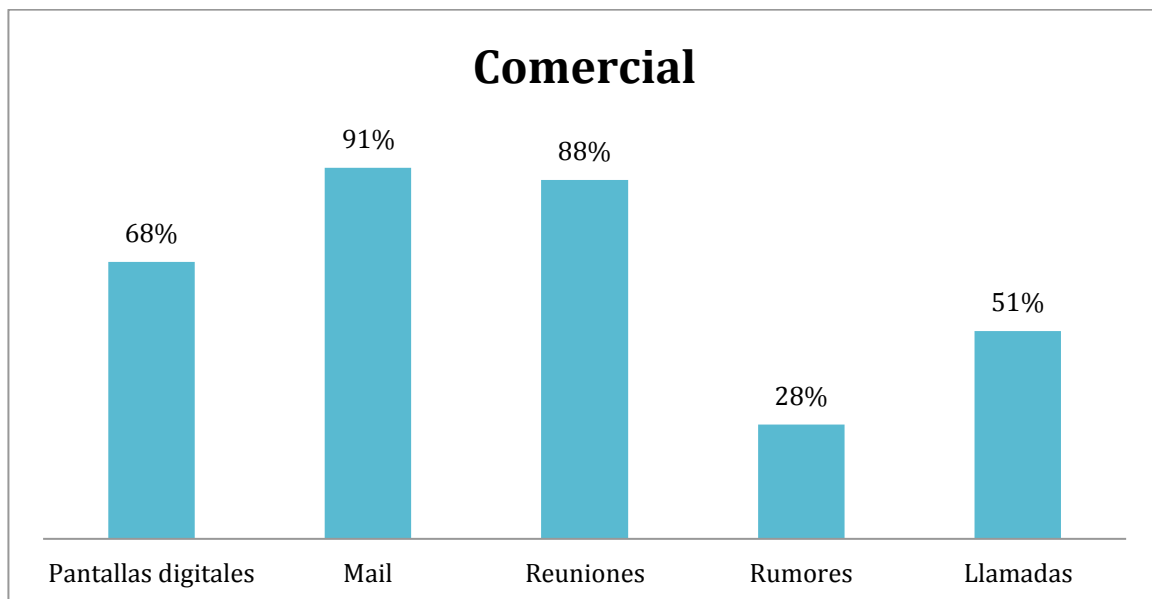


Figura #22

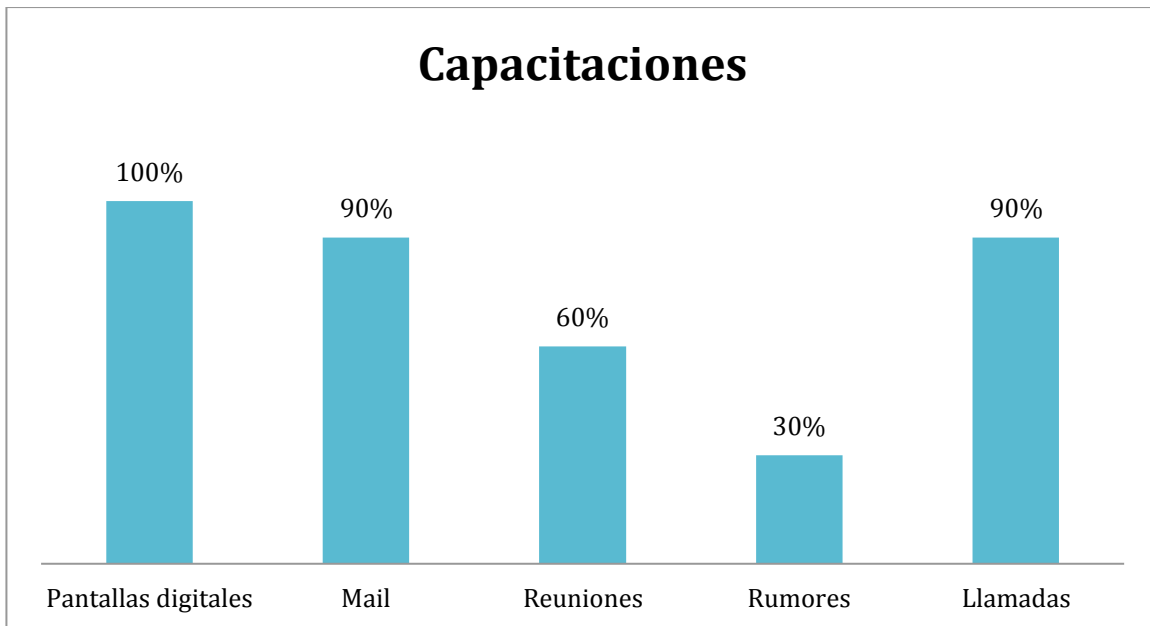


Figura #23

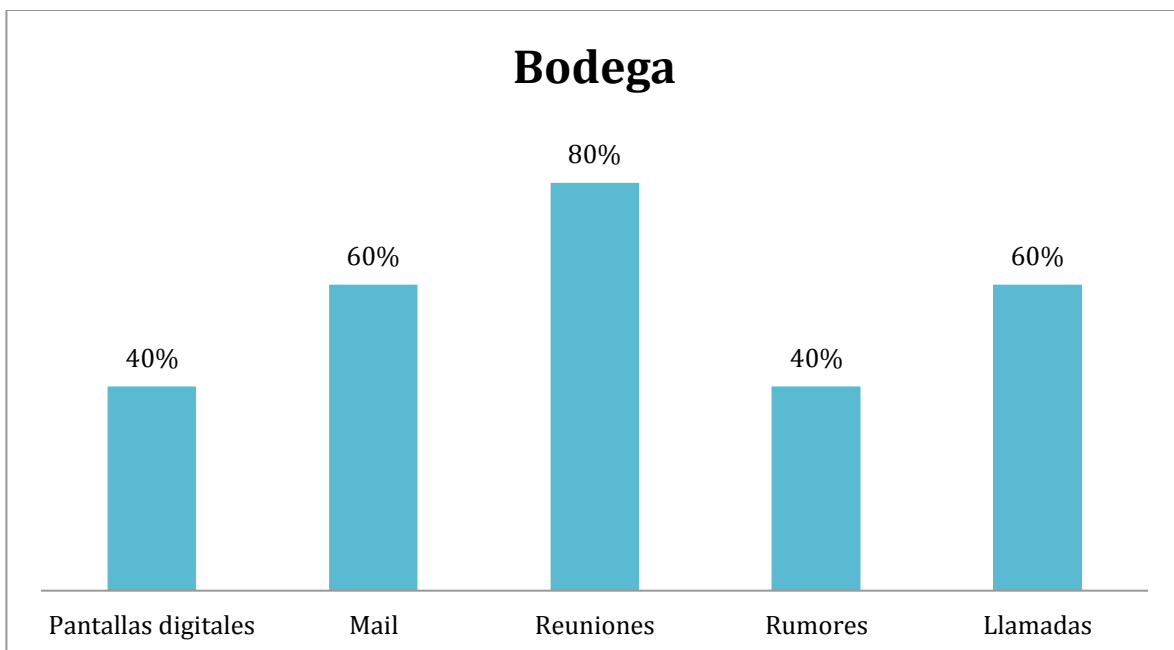


Figura #24

Figuras #22, #23 y #24: Gráficos sobre eficacia de herramientas en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico por agencia.

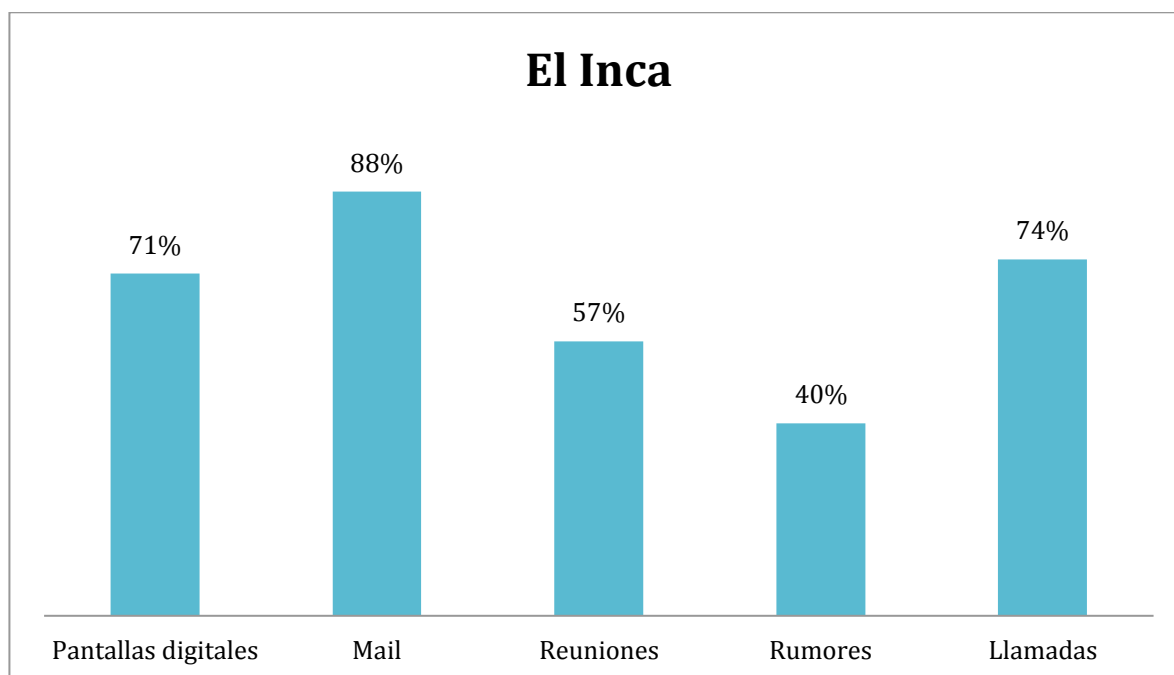


Figura #25: Gráfico sobre eficacia de las herramientas en agencia El Inca. Fuente: encuesta propia.

En promedio, los encuestados han calificado como mayor eficaces a las herramientas del mail y de las reuniones con 85% y 81% respectivamente. Esta pregunta refuerza el análisis de la pregunta anterior donde ya se observaba la tendencia entre escoger las herramientas de uso diario y las que están mejor puntuadas siendo estas las mismas en ambas preguntas. De esa forma se puede hablar de una relación entre el uso diario por la efectividad que esas dos herramientas en particular brindan a los trabajadores según su opinión.

Se puede observar que el área Comercial es la que mejor ha calificado a la herramienta del email asignándole el 91% de efectividad y a las reuniones un 88% frente al resto. Así mismo, se puede notar que áreas como Capacitaciones y Bodega han calificado con bajo puntaje al menos a una de las dos herramientas que han salido como las mejores puntuadas. Capacitaciones asignó el 60% a las reuniones mientras Bodega asignó 60% al mail.

Lo mismo ocurre en algunas agencias como la de El Inca que calificó a las reuniones con 57% de efectividad acercándose al porcentaje de los rumores que es del 40% siendo estas dos las herramientas con menor puntaje de efectividad.

Pregunta 9

Gráfico general.

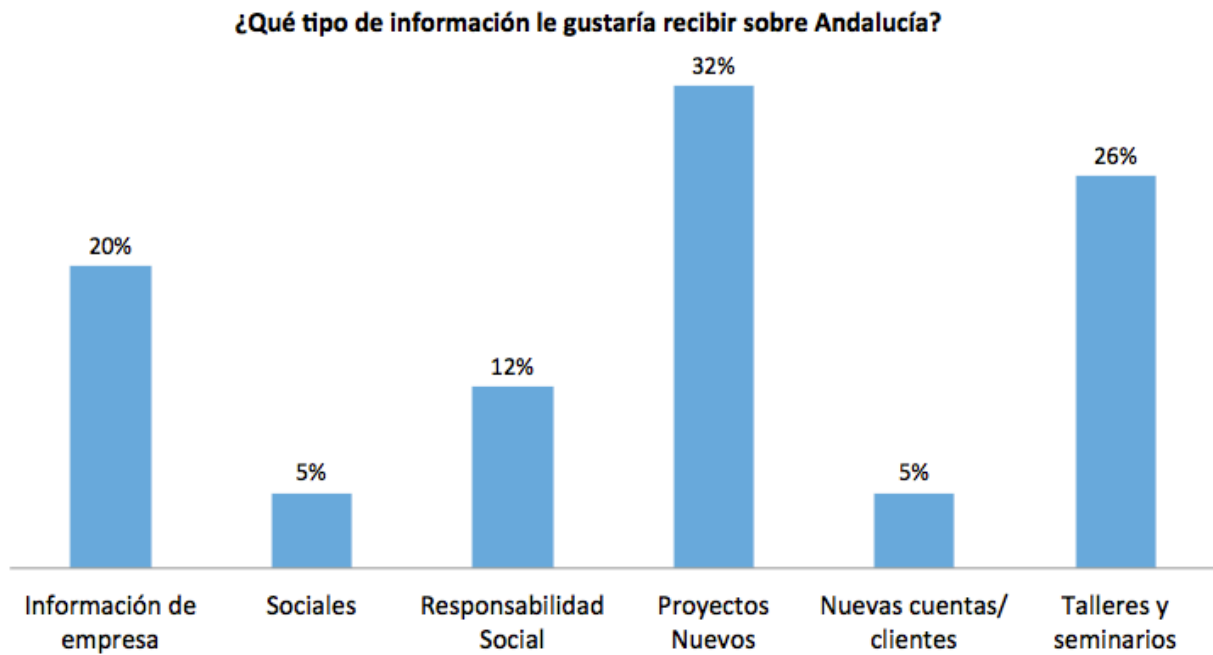


Figura #26: Gráfico sobre el tipo de información que desean recibir. Fuente: encuesta propia.

Gráfico departamental en matriz (1).

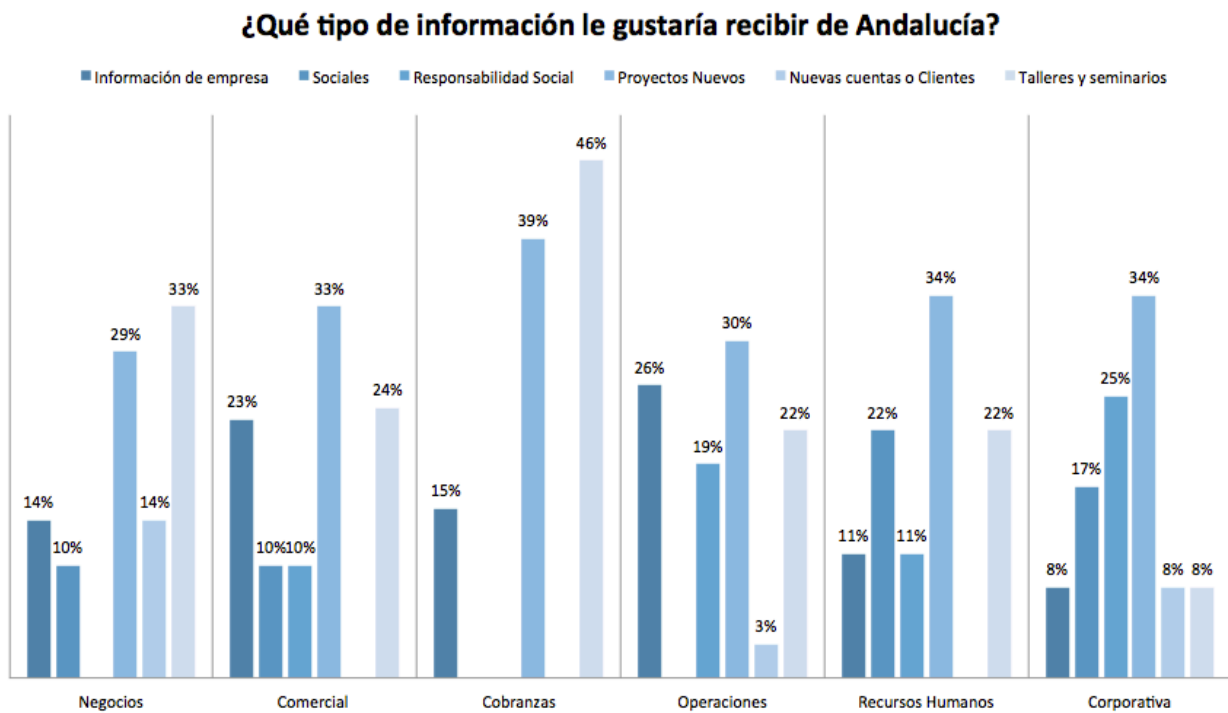


Figura #27: Gráfico sobre el tipo de información que desean recibir en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general por agencia (2).

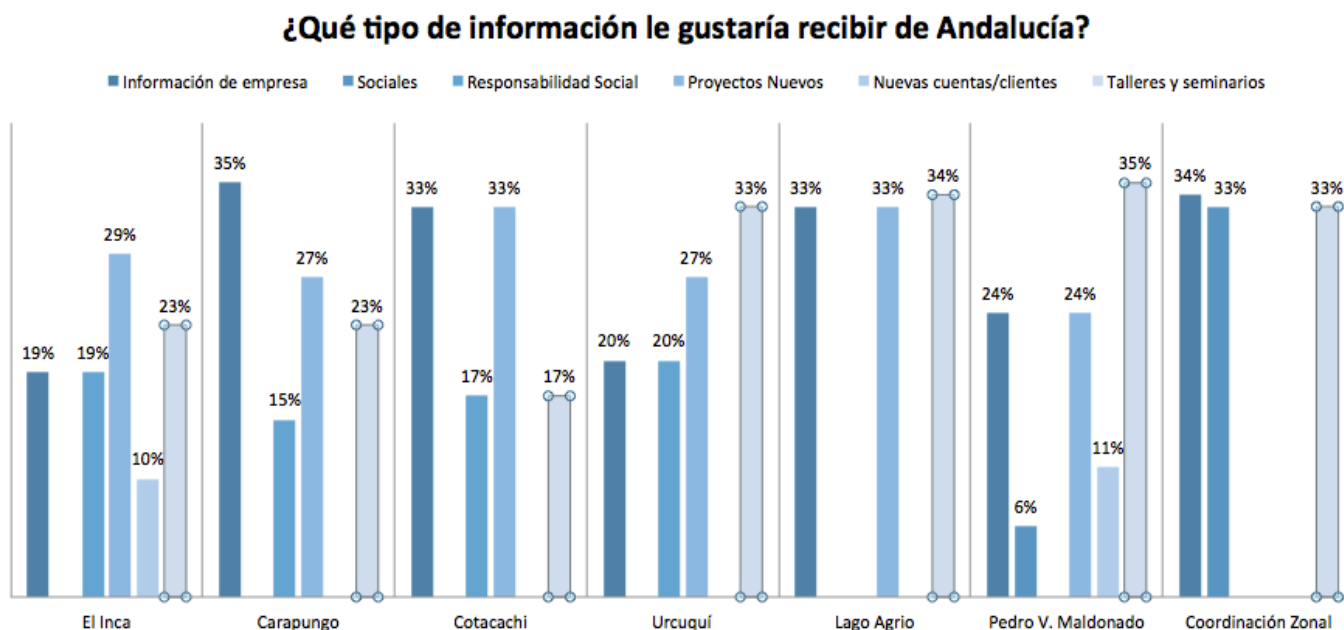


Figura #28: Gráfico sobre el tipo de información que desean recibir en agencias. Fuente: encuesta propia.

Las preferencias de información que los trabajadores y colaboradores de Andalucía desean recibir presenta diferencias dependiendo del lugar donde trabajan. Se puede observar que, a manera general, la información de proyectos nuevos tiene un 32% de preferencia sobre el resto al igual que los talleres y seminarios que han obtenido un 26% de lo que la gente quiere recibir.

Por un lado, la tendencia de los proyectos nuevos se concentran en matriz como se puede evidenciar en el segundo gráfico ya que es la opción que tiene los porcentajes más altos entre los departamentos internos de la empresa.

Por otro lado, la tendencia de los talleres y seminarios se concentra más en las agencias que en matriz. En el tercer gráfico se observa que, en esta presentación de 7 de 13 agencias, 4 de ellas le han seleccionado la opción de recibir más información sobre talleres y seminarios, seguido de recibir más información sobre la empresa que presenta altos porcentajes también entre las agencias.

Preguntas a nivel de comunicación y canales.

Pregunta 11 – Evaluación de Superiores

Superiores inmediatos en Matriz.

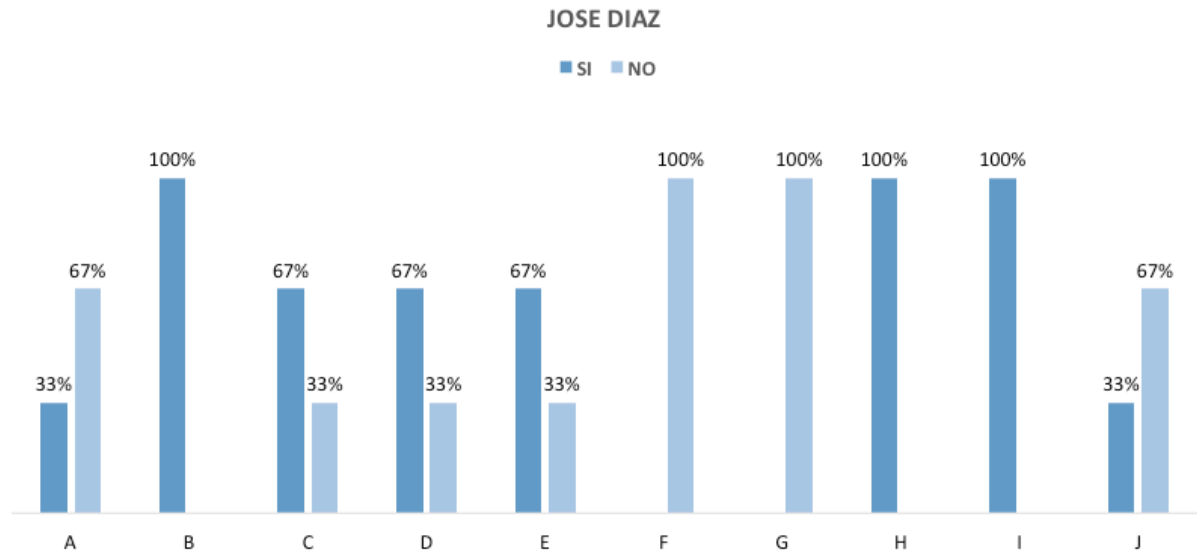


Figura #29

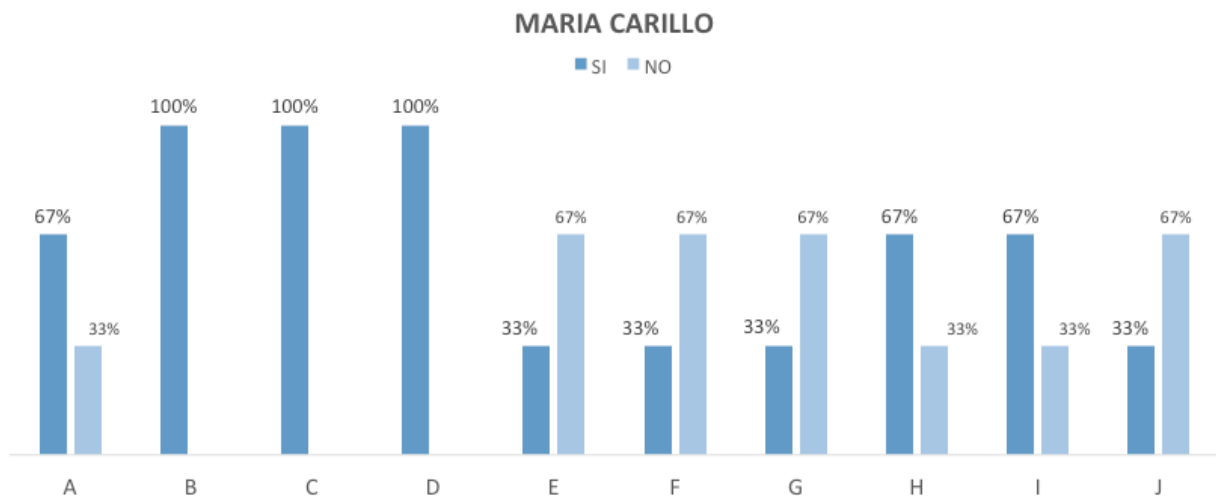


Figura #30

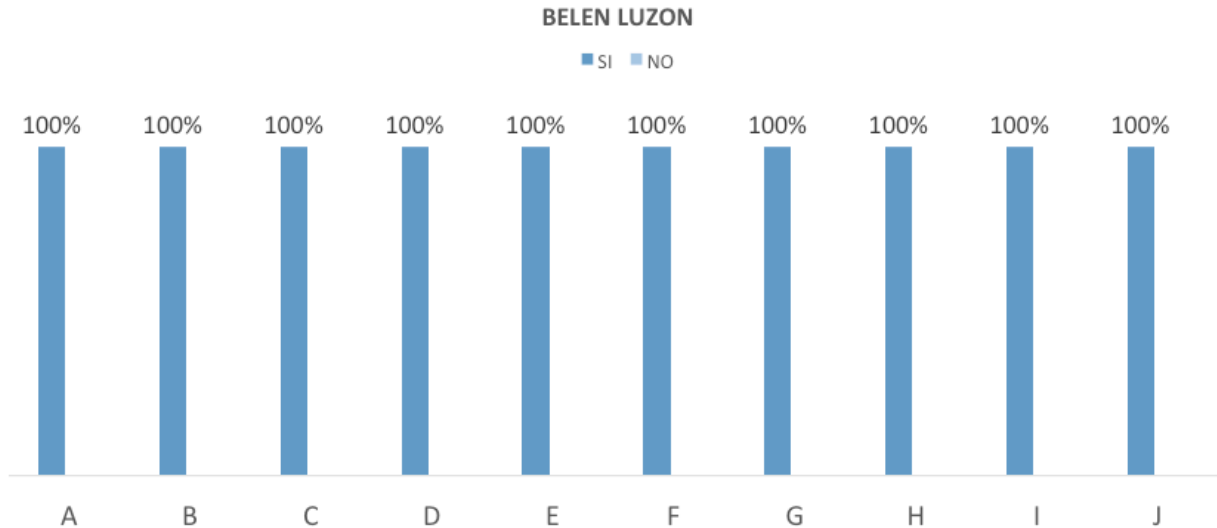


Figura #31

Figura #29, #30 y #31: Gráficos sobre la evaluación a superiores inmediatos en matriz. Fuente: encuesta propia.

Superiores inmediatos en agencias

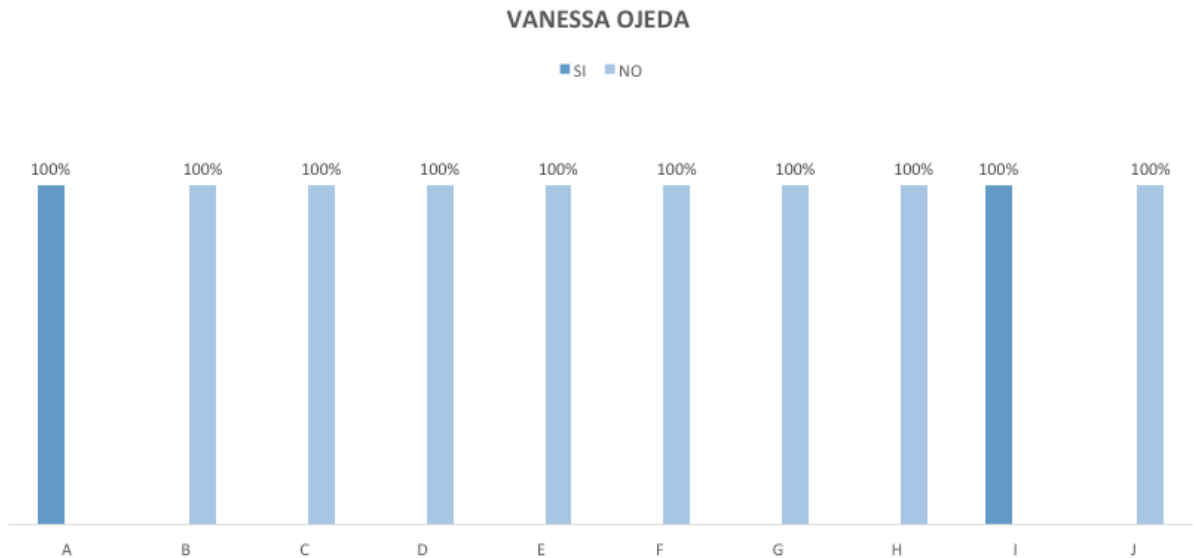


Figura #32: Gráfico sobre la evaluación a superiores inmediatos en agencias. Fuente: encuesta propia.

La pregunta 11 estaba enfocada en evaluar a los supervisores para conocer la aceptación que tienen dentro de la empresa, la tabulación se dividió de una manera uniforme. Como los supervisores son percibidos de manera general en la empresa, siguiendo con el grafico de Matriz y después de cada uno. En la Matriz se encuentran 21 supervisores de los

cuales 14 tienen una calificación constante y un nivel de aceptación alto porcentualmente para las actividades que desempeñan en su trabajo. Son considerados un buen ejemplo y percibidos como líderes dentro de la empresa.

Belén Luzón se encuentra como supervisora principalmente dentro de Matriz, pero desarrolla trabajos de supervisor en varias agencias dentro del Distrito Metropolitano, es un ejemplo bueno ya que su trabajo es valorada y reconocida en gran parte por los empleados bajo su liderazgo. Mientras que existen casos de contraste, ya que las calificaciones no demuestran el mismo desempeño, y están enfocados en departamentos. José Díaz y María Carrillo son los casos en específico que se podría considerar que no son bien percibidos y sus calificaciones lo demuestran.

Por otro lado, en temas de percepción de líderes y supervisores en el caso específico de la agencia Centro, la percepción de Vanessa Ojeda es crítica porque no llega a tener una aceptación de sus colaboradores ni en el 50%, lo cual no permite que sea un trabajo agradable y llega afectar en el clima laboral en el que se manejan.

Pregunta 12

Gráfico general.

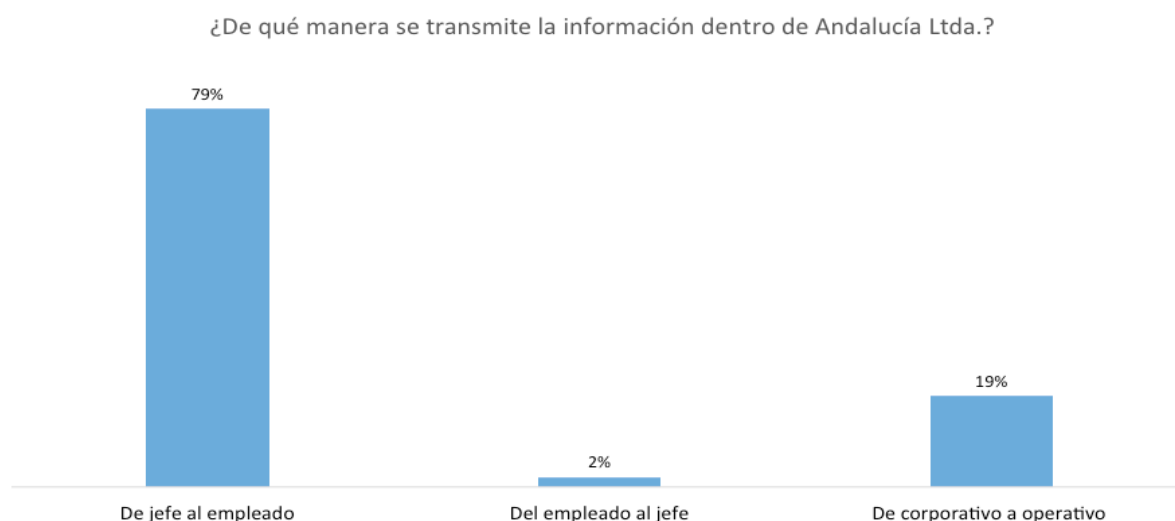


Figura #33: Gráfico sobre la transmisión de información. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general en matriz.

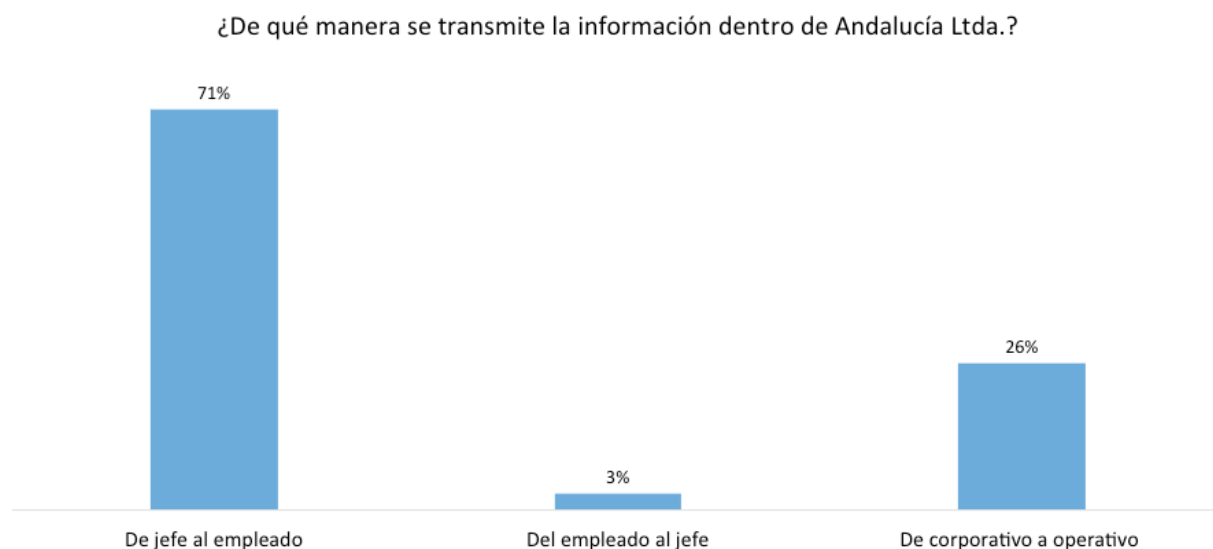


Figura #34: Gráfico sobre la transmisión de información. Fuente: encuesta propia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía se caracteriza por tener un organigrama de orden jerárquico evidente. Es por eso que los encuestados han respondido en su gran mayoría que la información se transmite de jefe a empleado en un 79%. Se da el caso de transmisión de información entre corporativo y operativo en un 19% dependiendo la función que desarrollen y la frecuencia de contacto que se tiene entre estas dos grandes áreas. Finalmente el 2% piensa que la transmisión de información se da desde el empleado hacia el jefe, representando realmente una minoría dentro de la empresa. La tendencia del gráfico general se repite en matriz y agencias y es por eso que se ha adjuntado únicamente el de matriz, a manera de ejemplo y para sustentar esta afirmación en cuanto a la tendencia.

Pregunta 13

Gráfico general.

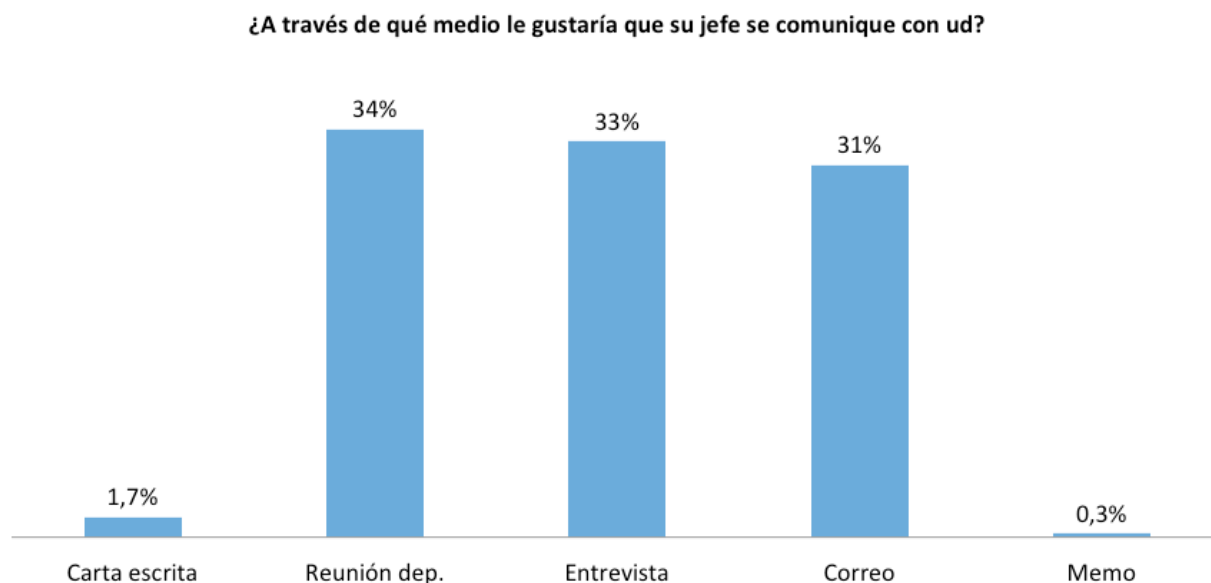


Figura #35: Gráfico sobre los medios para comunicarse con los jefes. Fuente: encuesta propia.

Gráfico departamental por agencia (1).

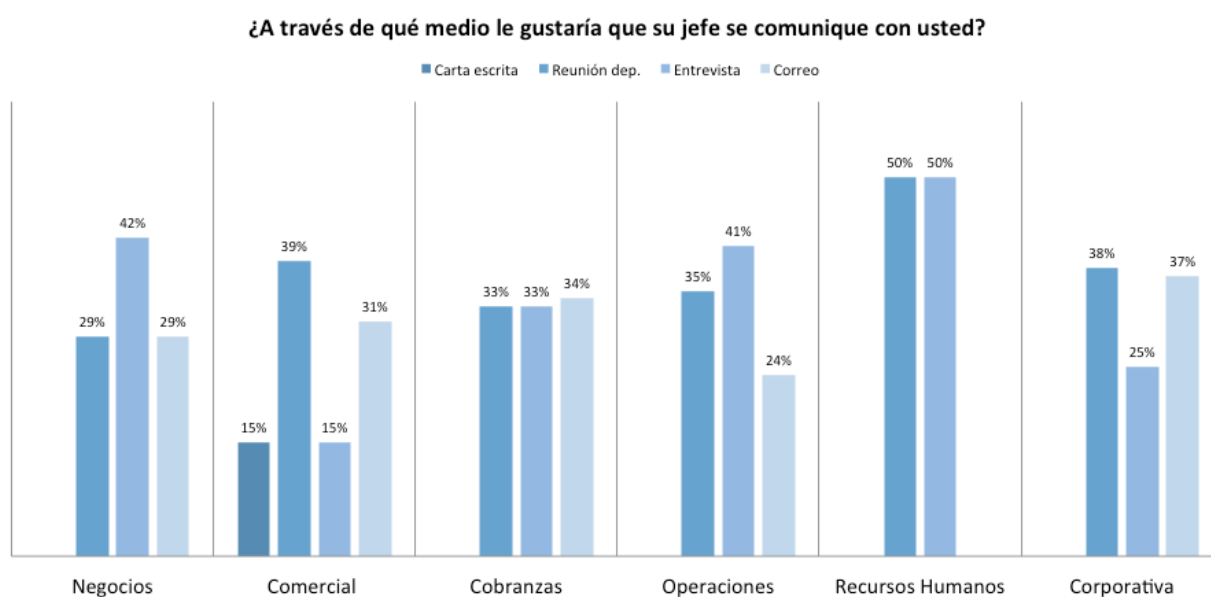


Figura #36: Gráfico sobre los medios para comunicarse con los jefes en agencias. Fuente: encuesta propia.

Los encuestados han marcado a 3 de las 5 opciones como las mejores opciones para que su superior inmediato se comunique con ellos. La primera es mediante reuniones con un 34%, seguido de entrevistas personales con 33% y finalmente por correo con un 31%. No se

presenta mucha variación entre estas tres opciones y se puede evidenciar esto mencionado con el segundo gráfico donde en realidad no se ha demostrado una fuerte preferencia hacia ninguno de los tres. Esta misma tendencia se presenta tanto en matriz como en agencias donde no hay una preferencia hacia alguna de las tres opciones mejor puntuadas.

Pregunta 14

Gráfico general.

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

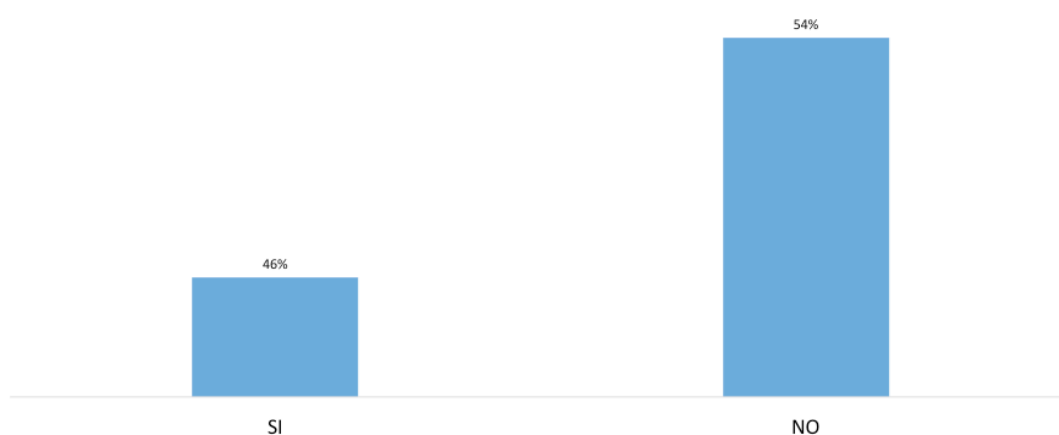


Figura #37: Gráfico sobre sugerencias realizadas. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general de matriz.

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

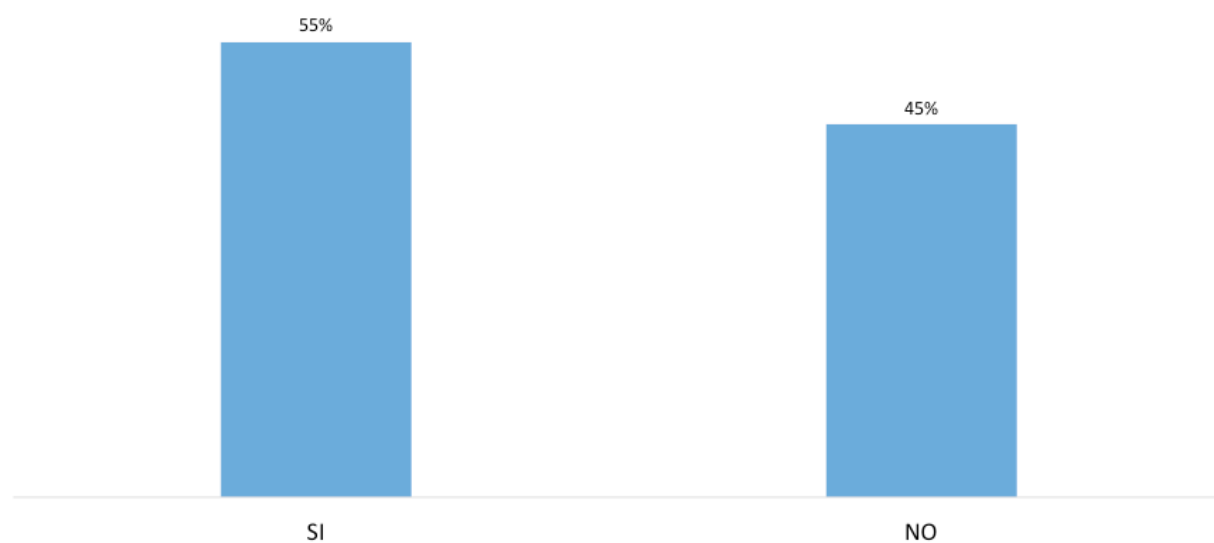


Figura #38: Gráfico sobre sugerencias realizadas en matriz. Fuente: encuesta propia.

Esta pregunta tenía como enfoque conocer si la gente dentro de Andalucía realiza sugerencias tras alguna inconformidad o dudas. Observamos que, de manera general, el 54% no ha hecho ninguna sugerencia frente un 46% que si lo ha hecho.

El cuadro de matriz invierte estos números demostrando que son ellos los que han hecho las sugerencias en gran parte ya que un 55% indica haber realizado alguna sugerencia alguna vez.

Pregunta 15

Gráfico general.

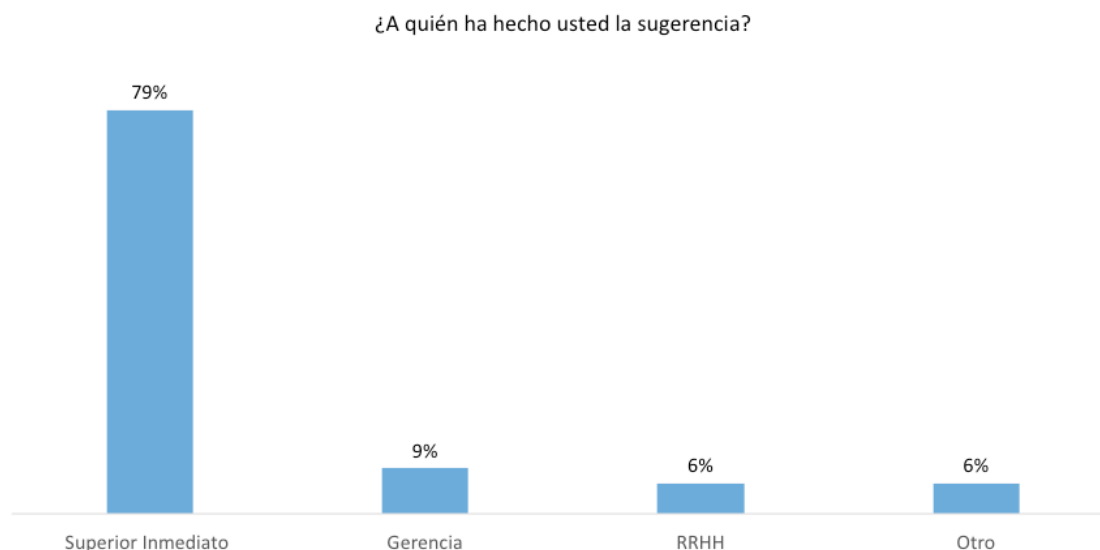


Figura #39: Gráfico sobre el receptor de la sugerencia. Fuente: encuesta propia.

Para analizar esta pregunta se ha tomado en cuenta únicamente el cuadro de datos globales por el hecho de que el predominante 79% de encuestados ha realizado la sugerencia a su superior inmediato. Esta pregunta y sus resultados hacen conexión con la revisión individual que se realizó anteriormente sobre los superiores inmediatos tanto en matriz como en agencias, donde se presentan casos de superiores con muy bajas puntuaciones y proporcional a que la gran mayoría de las sugerencias estén destinadas a ellos como vemos en este gráfico.

La tendencia de esta pregunta es tan fuerte que se ve marcada en todo el resto de gráficos, tanto departamentales de matriz como de agencia y es por ese motivo que no se los agrega en esta sección.

Pregunta 16

Gráfico general.

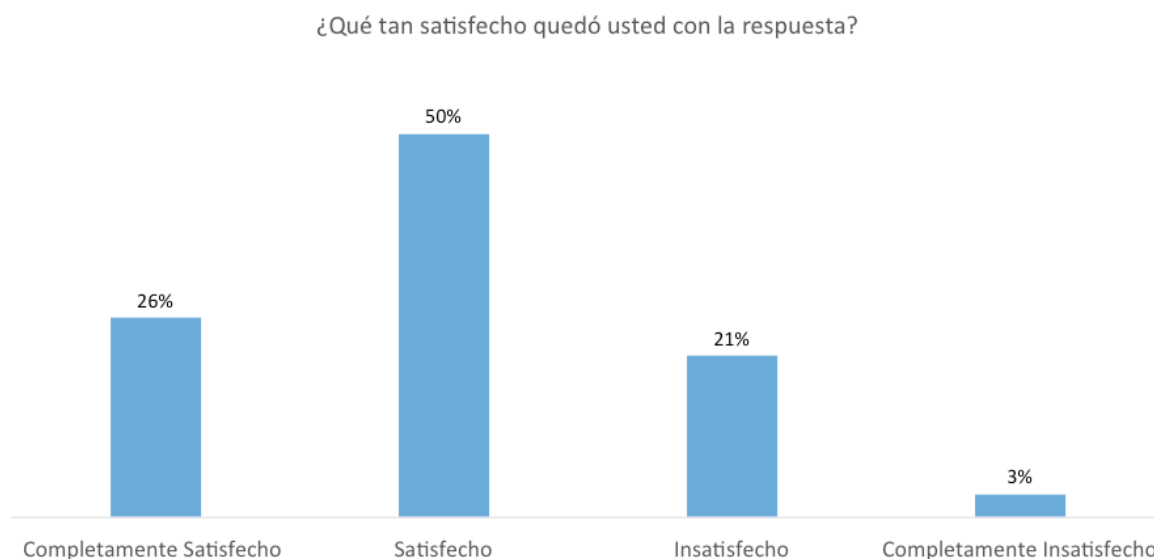


Figura #40: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia. Fuente: encuesta propia.

Gráfico departamental de matriz (2).

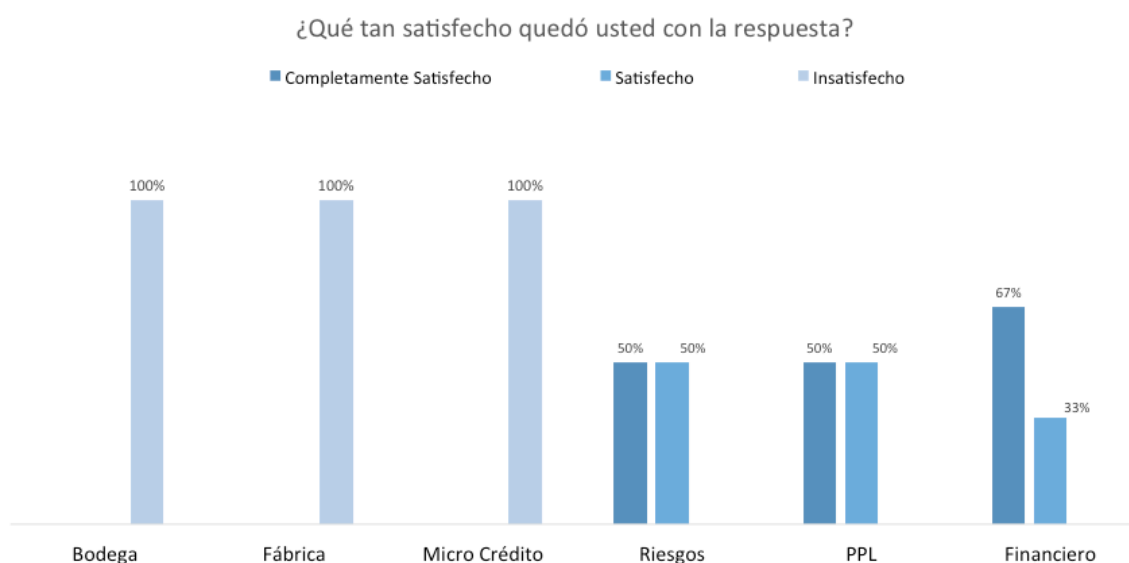


Figura #41: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en departamentos de matriz. Fuente: encuesta propia.

Gráfico general por agencias (1 y 2).

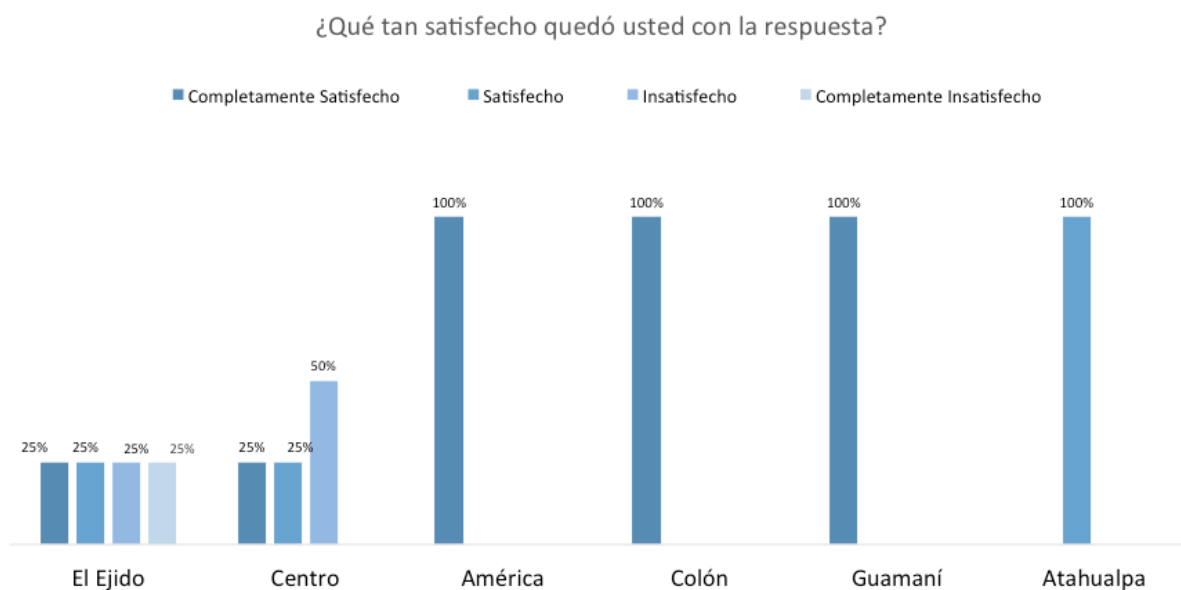


Figura #42: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en agencias. Fuente: encuesta propia.

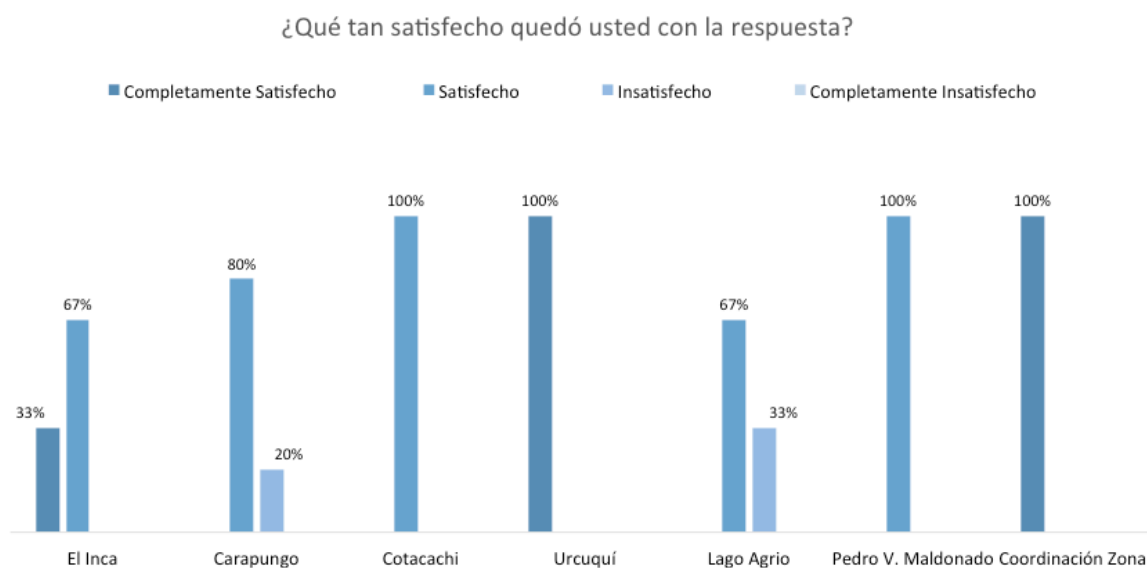


Figura #43: Gráfico sobre la satisfacción con la respuesta de la sugerencia en agencias 2. Fuente: encuesta propia.

Esta pregunta, conectada a las preguntas 14 y 15, permiten conocer a mayor profundidad los resultados de las sugerencias que se han realizado y a quienes como se vio anteriormente. En este caso, se evidencia que el 50% se sintió satisfecho con la respuesta tras

la sugerencia. Esto quiere decir que las sugerencias fueron atendidas y un 76% se encuentra entre satisfecho y completamente satisfecho, lo cual demuestra que toman en cuenta las sugerencias realizadas a los superiores inmediatos pese a que sus puntuaciones aún muestran aspectos por mejorar.

No obstante, existen departamentos en matriz y agencias que han hecho conocer su nivel de insatisfacción. En cuanto a departamentos, se puede observar en el segundo gráfico que existen tres áreas que quedaron insatisfechas con la respuesta en un 100%.

Por otro lado en agencias, El Ejido y Lago Agrio presentan niveles de insatisfacción de 25% y 33% respectivamente tras haber hecho una sugerencia, dejándolos como las agencias con mayor nivel de insatisfacción con la respuesta.

Pregunta 17

Gráfico general.

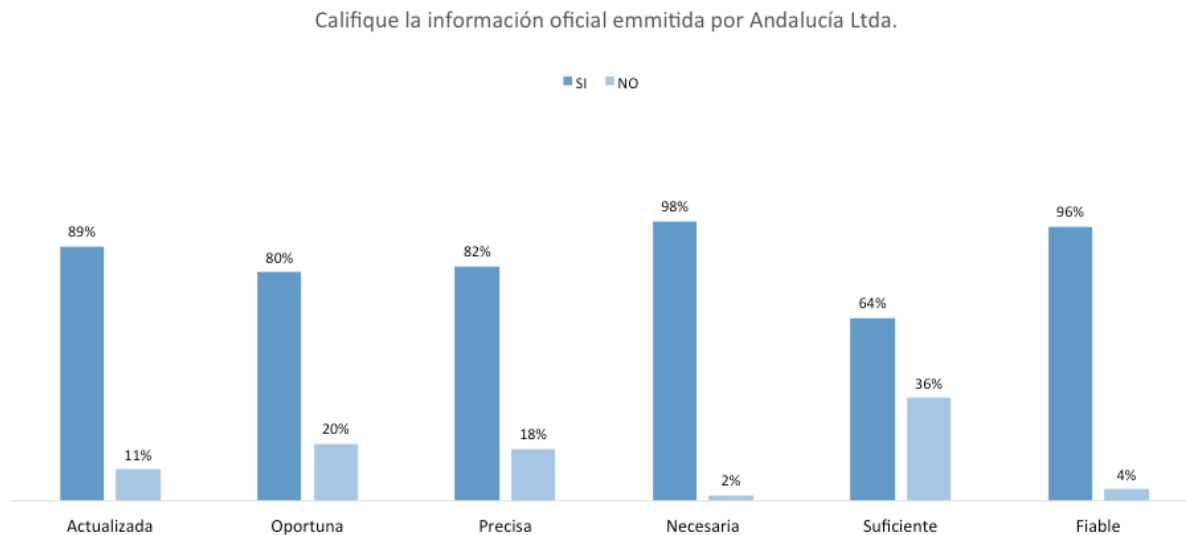


Figura #44: Gráfico sobre la calificación a la información oficial emitida. Fuente: encuesta propia.

La información que la empresa transmite ha sido valorada con más porcentajes altos que bajos. El aspecto de información necesaria ha sido evaluada con el 98% mientras fiable

obtuvo un 96% en su calificación, mostrándose como los aspectos con calificaciones más altas pese a que otros dos aspectos superan el 80% en sus respectivas calificaciones.

El único aspecto inferior al 80% fue el aspecto de Necesario, lo cual demuestra que la información que se transmite es relevante y útil pero quizás no satisface las necesidades y cantidades de información que la gente de la institución requiere, necesita o simplemente quiere.

Pregunta 19

Gráfico general

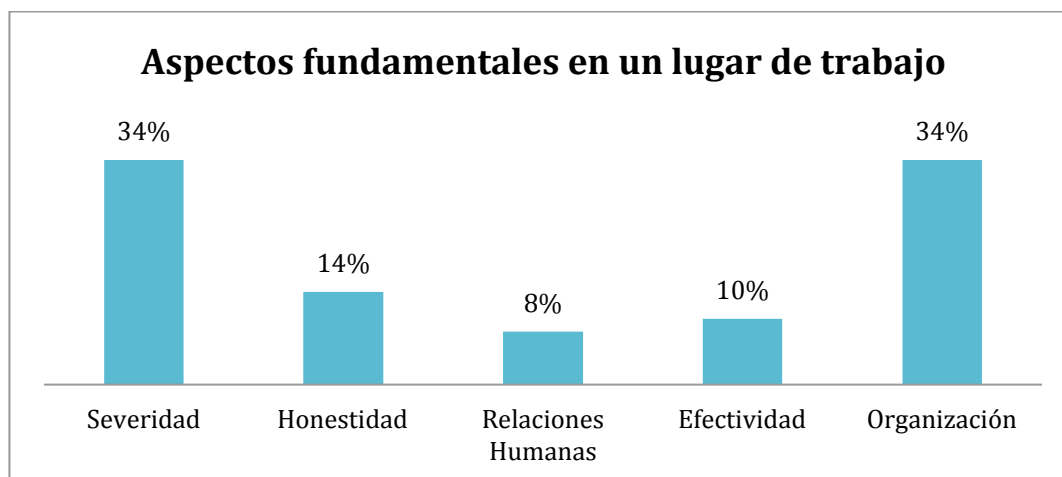


Figura #45: Gráfico sobre los aspectos fundamentales en un lugar de trabajo. Fuente: encuesta propia.

Pregunta 20

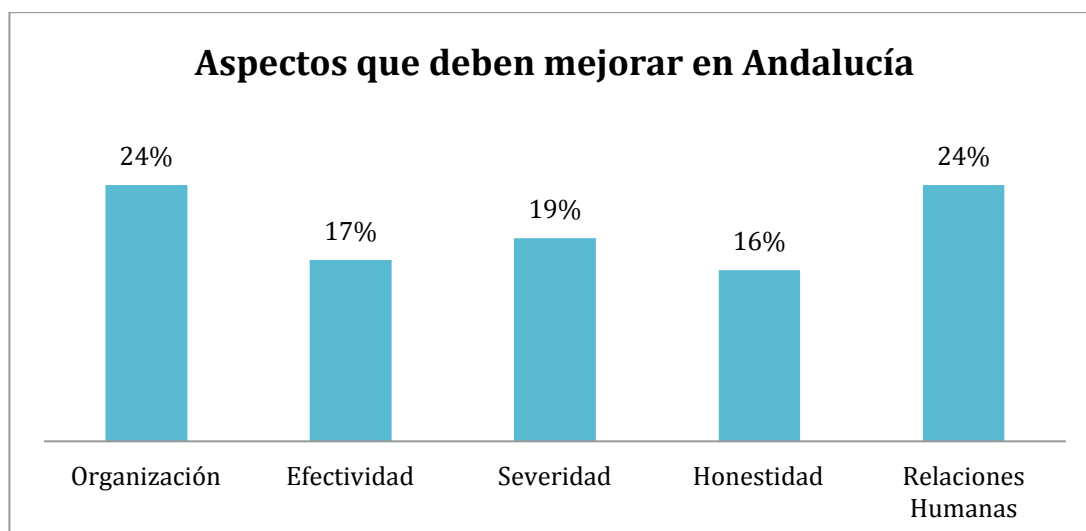


Figura #46: Gráfico sobre los aspectos que deben mejorar. Fuente: encuesta propia.

Se han tomado en cuenta estas dos preguntas para recalcar que hubo confusiones al momento de responder. Es importante mencionar que los factores que están mencionados en cada gráfico debían ser evaluados del 1 al 5 (1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia) para la pregunta 19, mientras para la 20 se debía enumerar en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 5 el de menos importancia).

Una vez aclarado eso, se puede entonces entender que los gráficos y las respuestas en general indican inconsistencias ya que, por poner un ejemplo, la Severidad fue considerada como un aspecto poco importante dentro de la empresa en la pregunta 19 (con la calificación '1' por un 34% de encuestados), sin embargo, en la pregunta 20 la Severidad se encuentra como un aspecto que debe mejorar, ubicado en el puesto 3 con 19% de encuestados a favor de esto.

Por lo tanto, es incoherente que un aspecto que se considere poco importante dentro de la empresa esté posicionado como uno de los que más hay que mejorar. Por inconsistencias en los datos no se han tomado en cuenta estas últimas dos preguntas para el análisis ya que generan confusión y por ende no representan valor dentro del mismo, no obstante se tomará en cuenta el planteamiento de ambas preguntas para obtener resultados verídicos en futuras ocasiones.

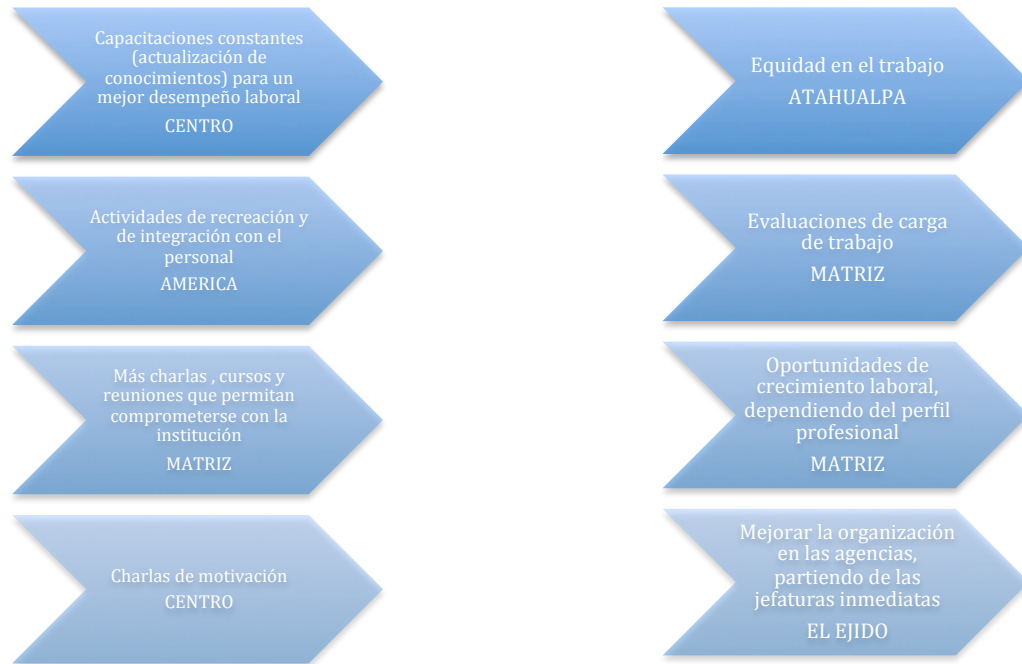
Pregunta 21

Figura #47: Gráfico sobre las opiniones vertidas. Fuente: encuesta propia.

PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

Tras sistematizar las encuestas realizadas y organizar la información que fue recopilada de las mismas interpretando los resultados, se pudo identificar cuatro principales falencias de comunicación interna en distintos niveles que pretenden ser solventadas mediante la aplicación de una campaña interna. A continuación, se detallan los cuatro problemas identificados.

Problemas de comunicación identificados

A nivel de identidad.

La Cooperativa Andalucía está comprendida por ocho valores institucionales que conforman sus rasgos de identidad. Estos valores no han sido identificados en su totalidad por los empleados tanto de matriz como de las agencias. En el gráfico general de esta pregunta, se observó que Honestidad tiene el más alto porcentaje de respuestas (24%), al igual que Compromiso (17%) y Liderazgo (15%), los cuales sí conforman la lista de valores internos. Sin embargo, Responsabilidad (18%) no forma parte de la lista, la respuesta correcta hubiera sido Responsabilidad social. Así mismo Confianza (16%) y Servicio (8%) también tienen porcentajes altos y son valores que no son parte de Andalucía como especifica su manual de identidad.

A nivel de herramientas.

Por lo que se pudo observar en las encuestas, los empleados de la matriz de Andalucía identifican como su principal medio y herramienta el correo electrónico con un 32% de respuestas mientras el resto está por debajo del 25%. Esto implica que la información se ha concentrado en un solo medio cuando existen otros dentro de la empresa. Adicionalmente,

mencionar que no existe una formalización de esta información y bajo que medios transmitirla.

A nivel de clima.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía es una entidad financiera y por lo tanto, maneja un tipo de jerarquía donde existe un gerencia en el tope y subgerentes por cada área que vienen a ser superiores inmediatos que tienen bajo su mando a un equipo de personas. En el estudio realizado se pudo observar que existen superiores inmediatos con excelentes porcentajes de aceptación del 100%. Sin embargo, hay otros casos donde la aceptación cae y se ubica entre el 56,7% y el 63,3%. La relación que existe entre superiores y subordinados se traduce como clima laboral y se puede notar que hay algunas relaciones que pueden mejorar en dos aspectos. En esta sección, se hace énfasis en la socialización de la información que ha causado un clima laboral de desconfianza porque los empleados sienten que no se les informa lo suficiente.

A nivel de canales.

Andalucía se maneja mediante una estructura jerárquica. Esto además de incidir en el clima laboral, tiene efectos en el canal ascendente el cual actualmente no ha sido activado. Si bien es cierto, han habido sugerencias que se han atendido pero no se mantiene al canal ascendente de manera activa. La comunicación dentro de Andalucía se realiza de jefe a empleado en un 71% de acuerdo a los resultados de la encuesta.

Eje conceptual y concepto creativo de la campaña general

“Cooperamos en Andalucía”

Andalucía tiene como eje central de sus funciones diarias el ser solidarios con sus socios representando ser un apoyo para puedan cumplir sus sueños. El hecho de ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un significado más profundo que gira alrededor del movimiento cooperativista, el cual se enfoca principalmente en la cooperación de sus integrantes en un sentido comunitario y social con perfil económico. Es por eso que el eje conceptual pretende explotar esta idea donde se hace énfasis en la necesidad de participación colectiva y cooperación de los empleados para generar el vínculo e integración entre ellos que hace falta para sacar a flote los proyectos que requieren trabajo en equipo. Adicionalmente, cada campaña tiene en su nombre términos bancarios, con los que están familiarizados, que juegan con el giro de negocios de la empresa.

Objetivo general

Proporcionar soluciones que incidan directamente en el clima laboral interno de Andalucía mediante cuatro campañas de comunicación que pretenden reforzar rasgos culturales, direccionar y potenciar el uso de herramientas internas e impulsar la integración entre todos los trabajadores aumentando además el sentido de pertenencia del personal.

Campañas Comunicacionales

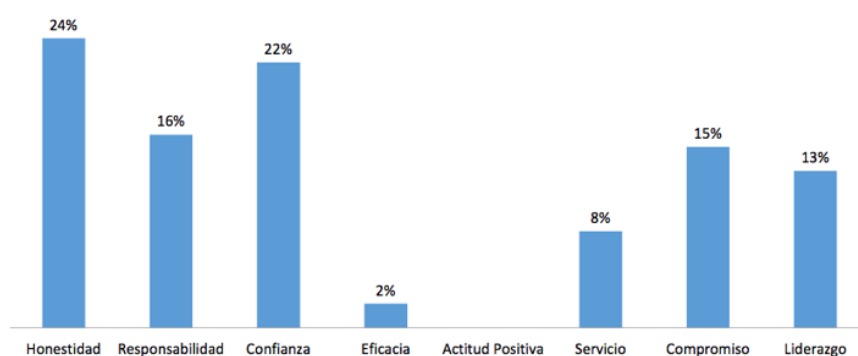
Campaña 1: Cooperamos en Andalucía: Damos crédito a nuestros valores.

Problema Comunicacional:

Andalucía tiene sus rasgos culturales bien posicionados de acuerdo al último estudio de identidad realizado en el mes de Marzo del presente año. Sin embargo, existen dificultades en los empleados para reconocer los ocho valores que conforman a la institución puesto que algunos no han sido reconocidos o han sido reemplazados por otros valores que no forman parte de la Cooperativa formalmente.

Matriz

3. ¿Cuáles son los tres valores que mejor identifican a Andalucía?



Tema de Campaña: Los ocho valores que conforman a Andalucía

Objetivo General:

Reforzar la identidad cultural de la organización prestando especial atención a los rasgos culturales que no han sido identificados completamente por los colaboradores para que la identidad Andalucía demuestre solidez y unidad en todos sus aspectos.

Objetivo Específico:

Alcanzar un 60% de reconocimiento de los ocho valores que conforman a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía posicionando a los valores que menos fueron reconocidos en el estudio (Liderazgo y Compromiso), manteniendo a los valores que ya están

posicionados (Honestidad) y finalmente dar a conocer el resto de valores que no fueron identificados en un periodo de tiempo de 8 meses midiendo resultados con una encuesta final.

Estrategia:

Se propone en esta estrategia fortalecer los rasgos de identidad que conforman a Andalucía. Si bien es cierto, muchos de estos rasgos están posicionados pero aún se observa desconocimiento en cuanto a los valores institucionales. Es por eso que la exposición constante a objetos que contengan los valores familiarizará a los trabajadores a tenerlos presente en su día a día, sobretodo cuando estos objetos tienen alguna utilidad o función para su trabajo diario. Se utilizarán estímulos visuales por sobretodo, y adicionalmente de tacto por los objetos que se proporcionarán en la segunda fase de la campaña de valores propuesta.

Tácticas:

Se han designado cuatro tácticas repartidas en tres fases de campaña:

- **Fase de Expectativa**

- **Caja de valores:** Se plantea entregar una caja rectangular de madera a cada trabajador. Al abrirla, se podrá observar que en la tapa está impresa la frase “Una empresa con principios no tiene fin. ¿Conoces los nuestros?”. Adicionalmente una pequeña nota en el interior que indica “Guárdala. Llenarla será tu trabajo próximamente”
- **Afiche digital:** Se propone un modelo de afiche que aparecerá en el nuevo sistema implementado “Glassnote” por la mañana, alrededor de las 8h30 que empieza la jornada laboral, para potenciar simultáneamente el contenido y la herramienta. El mensaje que lleva es “Una empresa con principios no tiene fin. ¿Conoces los tuyos?”. Esto con el fin de insertar

un nivel de curiosidad en los trabajadores tratando de mencionar, por lo menos mentalmente, los valores que conocen hasta ese momento.

- **Fase Informativa**

- **Fascos de valores:** Cada mes serán entregados a todo el personal un pequeño frasco con el valor del mes que se debe colocar en la caja de valores. Se pretende entregar al finalizar esta fase ocho frascos donde cada uno contiene en su alrededor una cinta con un valor. En el interior de cada frasco se coloca un material de uso de oficina, es decir: clips, grapas, ligas, tachuelas, minas 0.5, ganchos, resaltadores pequeños y separadores, siendo ocho en total. Los elementos de uso más frecuente se colocarán en los frascos con los valores menos reconocidos para generar la familiaridad con los mismos. Al finalizar esta etapa, la caja de valores contendrá a los ocho frascos con los valores institucionales siendo funcional por lo que contienen los frascos y siendo también un adorno de escritorio que expondrá los valores constantemente a los empleados.

- **Recordación**

- **Esténciles de pared:** El auditorio donde se llevan a cabo capacitaciones y talleres lleva actualmente esténciles con frases motivacionales, misión y visión. Adicionalmente, se asignará espacios que estén libres para aplicar ocho esténciles, uno por cada valor institucional donde quedarán plasmados en un espacio de uso frecuente para reforzar permanentemente los valores.

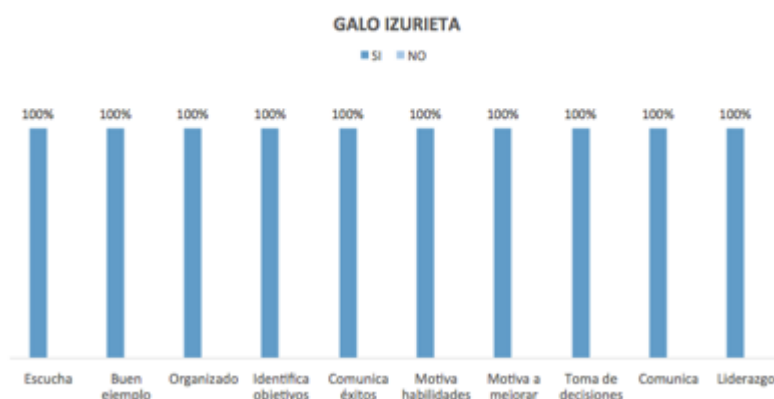
Públicos:

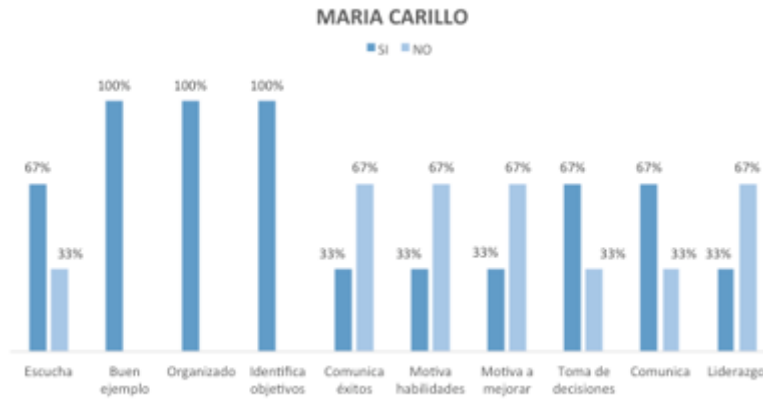
Esta campaña va dirigida a todo el personal, puesto que el estudio realizado demostró que los valores no han sido identificados en diversas áreas de la empresa, tanto operativas como corporativas. Además, la solidez de la identidad se ve reflejada por todos los miembros de la organización.

Campaña 2: Cooperamos en Andalucía: Nos ahorramos los cuentos, socializamos información.

Problema comunicacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía es una entidad financiera y por lo tanto, maneja un tipo de jerarquía donde existe un gerencia en el tope y subgerentes por cada área que vienen a ser superiores inmediatos que tienen bajo su mando a un equipo de personas. En el estudio realizado se pudo observar que existen superiores inmediatos con excelentes porcentajes de aceptación del 100%. Sin embargo, hay otros casos donde la aceptación cae y se ubica entre el 56,7% y el 63,3%. La relación que existe entre superiores y subordinados se traduce como clima laboral y se puede notar que hay algunas relaciones que pueden mejorar en dos aspectos. En esta sección, se hace énfasis en la socialización de la información que ha causado un clima laboral de desconfianza porque los empleados sienten que no se les informa lo suficiente.





Tema de la Campaña: Socializar la información dentro de los departamentos

Objetivo General:

Mejorar el ambiente laboral de Andalucía trabajando directamente en el clima que se ha establecido en las relaciones jerárquicas dentro de la cooperativa brindando la oportunidad a los supervisores de interactuar con sus empleados e informarlos mejor.

Objetivo Específico:

Fortalecer el vínculo que existe entre empleados y superiores inmediatos para reducir en un 40% la desconfianza y el recelo atacando directamente la falta de socialización de la información que mencionan los empleados en el estudio. Se llevará a cabo en un periodo de tiempo de 6 meses y se medirá nuevamente las calificaciones de los superiores en encuestas posteriores a la campaña.

Estrategia:

Se propone que todos los integrantes de Andalucía tengan la capacidad de confiar tanto en la información oficial de Recursos Humanos como en la información, también

oficial, que transmitirán superiores inmediatos y compañeros de trabajo tras la aplicación de la campaña. Es decir, que socializar la información se entienda y se trabaje desde cada oficina y área para no depender únicamente de Recursos Humanos o a través de medios informales como los rumores para informarse.

Tácticas:

Se han designado cinco tácticas repartidas en tres fases:

- **Fase de Expectativa**

- ***Afiche digital:** Se propone un modelo de afiche que aparecerá en el nuevo sistema implementado “Glassnote” por la mañana, alrededor de las 8h30 que empieza la jornada laboral, para potenciar la nueva herramienta adquirida. Este afiche consiste en un monitor de computadora que tiene abierta la página principal de Andalucía. El mensaje es: *Informarte nunca fue tan fácil. ¡Espéralo!**

- **Fase Informativa**

- **Grupos en WhatsApp:** La inserción de esta nueva herramienta permitirá que los mensajes de mayor urgencia tengan un medio que ofrece dinamismo, respuesta rápida y ser oportuno.

Se creará primero un grupo entre Gerencia, Recursos Humanos y los subgerentes de cada área para agilizar la aprobación de información y temas relevantes.

Adicionalmente, cada departamento creará su propio grupo de trabajo en WhatsApp donde el administrador será el subgerente de cada área que transmitirá la información que le haya sido informada en el anterior grupo

donde recibirá feedback del resto de miembros. De esta forma se respeta la jerarquía de Andalucía en cuanto al manejo de información y se reducen canales informales de información como los rumores y conversaciones.

- **Cartelera Digital -Fase pruebas de usuario:** Se pretende implementar un portal dentro de la página web de Andalucía con el objetivo de tener una plataforma amigable donde se comparta la información que envía hoy por hoy Recursos Humanos, es decir, boletines, invitaciones a eventos, infografías, manuales, recordatorios, formatos de requerimientos y demás. De esa manera existe un respaldo de todo lo que se envía por correo de fácil acceso, tal como funcionaría una cartelera. La gente entraría a este portal usando su correo institucional y una contraseña que ellos mismos generen, para que tenga acceso únicamente el personal interno de Andalucía. Esta primera parte incluye pruebas de usuario durante un mes con una base de datos pequeña a manera de muestra.
- **Capacitaciones:** Es necesario antes de lanzar el portal que la gente pueda conocer previamente toda la utilidad que tiene, el contenido que manejaría, el acceso al mismo y demás características esenciales. Esta capacitación sería dirigida por el diseñador del portal.
- **Fase de Recordación:**
 - **Cartelera Digital – fase de Aplicación:** Una vez que se ha capacitado al personal y de haber realizado las pruebas, se lanzará el portal digital donde quedaría plasmada toda la información que se envía por correo y donde todos los miembros internos pueden acceder para darle el uso

continuo de la herramienta en conjunto con su respectivo mantenimiento, donde la actualización se va dando sola por ser el mismo contenido que se envía constantemente.

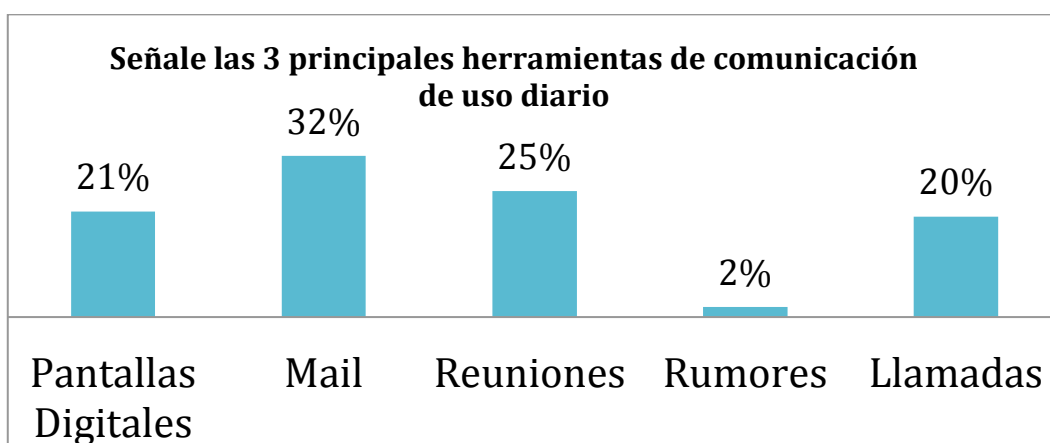
Públicos:

Esta campaña está dirigida a todas las áreas internas de la matriz por el hecho de socializar la información tanto departamental como globalmente.

Campaña 3: Cooperamos en Andalucía: Ponemos interés en manejar nuestros medios.

Problema Comunicacional:

Por lo que se pudo observar en las encuestas, los empleados de la matriz de Andalucía identifican como su principal medio y herramienta el correo electrónico con un 32% de respuestas mientras el resto está por debajo del 25%. Esto implica que la información se ha concentrado en un solo medio cuando existen otros dentro de la empresa. Adicionalmente, mencionar que no existe una formalización de esta información y bajo que medios transmitirla.



Tema de campaña: Potenciar herramientas tanto actuales como nuevas y darles el uso correcto.

Objetivo General:

Formalizar el uso de las herramientas de comunicación que se manejan en Andalucía y a su vez, la información que fluye en cada una de ellas para que de esa manera se aproveche al máximo lo que ofrece cada una de las herramientas actuales e implementadas recientemente.

Objetivo Específico:

Explotar el potencial de las actuales herramientas, como el correo electrónico, y de herramientas nuevas implementadas, como Glassnote, grupos de Whatsapp y la cartelera digital, acompañadas de capacitaciones para nuevas herramientas hasta posicionarlas en un 75% de efectividad cada una en un periodo de 6 meses . Al mismo tiempo, formalizar tanto la información que se transmite como el uso adecuado de cada medio a través de un manual de herramientas.

Estrategia:

Las herramientas que Andalucía maneja hoy por hoy pueden sacar más provecho de sí mismas siempre y cuando se conozca todo lo que la herramienta puede ofrecer. Se pretende con esta estrategia optimizar y brindar la máxima utilidad a las herramientas actuales para canalizar la información bajo un mix de medios en lugar de depender de uno solo para transmitir la información. De esta manera se aprovechan también las herramientas adquiridas recientemente volviéndolas una inversión en lugar de un gasto innecesario de carente valor comunicacional. Adicionalmente, el manual de herramientas recogerá las principales

características de todas estas herramientas para formalizar su uso y reducir sesgos que no permiten el uso correcto de las mismas.

Tácticas:

Se han designado seis tácticas repartidas en tres fases de campaña:

- Fase de Expectativa
 - **Afiche digital:** Se propone un modelo de afiche que aparecerá en el nuevo sistema implementado “Glassnote” por la mañana, alrededor de las 8h30 que empieza la jornada laboral, para potenciar la nueva herramienta adquirida. Este afiche consiste de los íconos de las principales herramientas que se manejan actualmente. El mensaje es “¿Las reconoces? Pronto aprenderemos a usarlas correctamente”

- Fase informativa
 - **Capacitaciones:** Es indispensable que las personas que manejarán la información constantemente, que en su momento sería Recursos Humanos, sepan manejar correctamente las herramientas que tienen a su disposición. Para ello, se llevará a cabo un taller donde un especialista guíe al personal de Recursos Humanos sobre el uso y manejo correcto de cada herramienta, luego de haber insertado las nuevas.
 - **Manual de herramientas impreso:** Este sería el documento oficial y formal donde se reúnen todas las características de cada herramienta. Se especifica por cada una: el nombre junto al ícono, qué es, cómo se debe utilizar, tipo de contenido que puede manejar, la frecuencia con la que se

debe usar, el tipo de lenguaje que maneja y el nivel de respuesta siendo este rápido, moderado o demorado.

- **Manual de herramientas en video:** Consiste en elaborar un video interactivo con animación en 2D, su duración aproximadamente sería entre 1 minuto 30 segundos y 2 minutos, que explique en breves rasgos el uso correcto de cada herramienta y el tipo de información que puede ser transmitido por cada una de ellas para que el manual sea más amigable con sus usuarios.

- Fase de Recordación
 - **Capacitaciones:** Será dictada por los miembros de Recursos Humanos al resto del personal de la matriz puesto que para estas instancias deben tener claro el manejo y uso correcto de cada herramienta. De esta forma queda plasmado en el resto cómo explotar el potencial de cada una de las herramientas que manejan en su trabajo
 - **Publicación del manual en la cartelera digital:** El manual de herramientas, en sus dos versiones tanto en video como en digital, serán publicados en el nuevo portal interactivo creado en la página web de Andalucía por respaldo y consulta de los empleados.

Públicos:

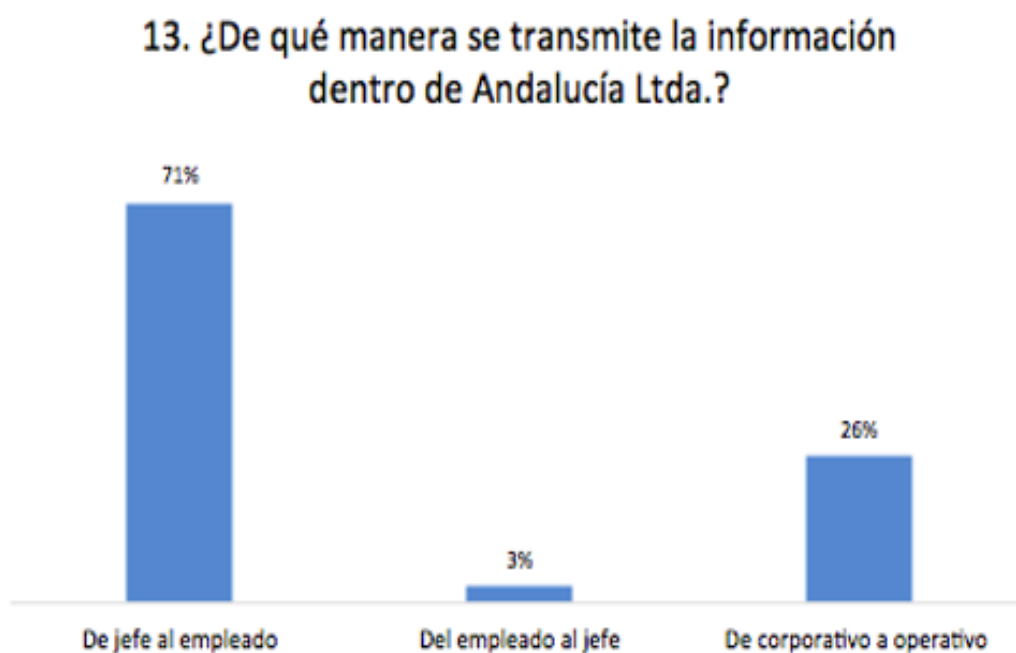
La campaña está dirigida particularmente al departamento de Recursos Humanos, por ser quienes transmiten la información oficial dentro de la empresa hoy por hoy.

Existe una excepción que se encuentra en la fase de recordación donde la capacitación final está dirigida también al resto del personal para que quede plasmado el conocimiento de las herramientas en todos los integrantes que conforman la matriz de Andalucía.

Campaña 4: Cooperamos en Andalucía: Invertimos en escucharnos.

Problema Comunicacional:

Como se mencionó anteriormente, Andalucía se maneja mediante una estructura jerárquica. Esto además de incidir en el clima laboral, tiene efectos en el canal ascendente el cual actualmente no ha sido activado. Si bien es cierto, han habido sugerencias que se han atendido pero no se mantiene al canal ascendente de manera activa.



Tema de la campaña: Soluciones que vienen desde el canal ascendente

Objetivo General:

Determinar otro tipo de canal de comunicación, el cual no dependa únicamente de la estructura de la empresa y su organigrama con el fin de proporcionar mayor flujo de comunicación al activar canales

Objetivo Específico:

Activar el canal ascendente de comunicación en Andalucía para impulsar el liderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores donde el nivel de participación en soluciones de la empresa ascienda a un 60% en un periodo de tiempo de un año por medio de este canal.

Estrategia:

Para que las soluciones empresariales también salgan desde los niveles jerárquicos inferiores en una estructura jerárquica se deben ofrecer métodos que promuevan la colaboración, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y reconocimiento de distintas habilidades entre todos los miembros del personal. En esta campaña se ofrece un método que brinda todas esas características y que además mantiene activo constantemente al canal ascendente dentro de la empresa para contar con dos canales de comunicación: ascendente y descendente.

Tácticas:

Se proponen cinco tácticas divididas en tres fases:

- **Fase de Expectativa:**
 - **Video “La nueva forma”:** Consiste en un video animado en 2D que transforma al logotipo de Andalucía en un círculo manteniendo la unión de las manos donde empieza y termina el círculo. El mensaje que se maneja

es “La comunicación interna tiene una nueva forma”. Será enviado vía correo electrónico, publicado en la cartelera digital y enviado por el grupo de whatsapp de cada área.

- **Fase Informativa:**

- **Círculos de calidad:** Es un método que consiste en seleccionar al azar a un grupo de cinco personas aleatoriamente entre todos los miembros de matriz que formarán parte del círculo de calidad. Este grupo se reúne para discutir y determinar los problemas más relevantes que necesiten una solución. Seleccionan un problema y deben proponer una solución entre ellos, para luego exponer en gerencia, quien se encargará de aprobar o no dicha solución. Para asegurar que se trabaja se elabora un plan de trabajo y un acta de reunión con las decisiones tomadas. Se llevará a cabo cada mes y los miembros serán distintos siempre.
- **Capacitaciones:** Es necesario llevar a cabo una capacitación previa del funcionamiento de los círculos de calidad por parte de un experto que aplique este método en su empresa o conozca como llevarlo a cabo.

- **Fase de Recordación:**

- **Premios “Colaborador Andalucía”:** Serán otorgados estos premios a los integrantes de un círculo de calidad cuya propuesta haya sido aprobada por Gerencia para generar reconocimiento
- **Reconocimiento en boletines:** Si la propuesta no es aprobada por Gerencia, se reconocerá mediante el boletín emitido por RRHH el esfuerzo

y el trabajo en equipo que pusieron los miembros del círculo de calidad motivándolos a seguir proponiendo ideas en próximas oportunidades.

Públicos:

Va dirigida a todos los empleados de Andalucía ya que el sorteo se realiza entre todos los integrantes de matriz mezclándolos entre áreas para conocer a los demás mediante el círculo de calidad

Cronograma.

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Juilo	Agost.	Sep.	Oct.	Nov	Dic
Campaña 1												
Campaña 2												
Campaña 3												
Campaña 4												

Tabla #6: Cronograma para campañas internas.

Presupuesto.

Especificado.

	Objeto	Cantidad	Precio unitario	Total
Campaña 1	Caja de madera	115	4.00 \$	460\$
	Fracos de Cristal	920	1,00\$	920\$
	Cintas con valores	920	0.60\$	400\$
	Set de artículos de oficina (clips, tachuelas, clips, etc.)	300	1.20\$	360\$
	Esténciles de pared personalizados	8	6,60\$	52,80\$
Total				2,192,80 \$
Campaña 2				
	Diseño de Cartelera Digital	1	2,000\$	2,000\$
Socializar info.	Capacitación Cartelera Digital	1	100\$	100\$
Total				2,100\$
Campaña 3	Manual impreso	115	3.00\$	345 \$
	Manual en video con animación 2D Formato 1080HD 1 minuto	1	800\$	800\$
	Capacitaciones*	2	150\$	150\$
Total				1,295\$
Campaña 4	Video con animación 2D Formato 1080HD 20 segundos	1	400\$	400\$
	Premios “Colaborador Andalucía”	5	5\$	25\$
Total				425\$

Tabla #7: Presupuesto detallado para campañas internas.

General.

	Campaña 1 Valores	Campaña 2 Socializar info.	Campaña 3 Herramientas	Campaña 4 Canal ascendente	Global
Total	2,192.80 \$	2,100 \$	1,295 \$	425\$	6,012. 80\$

Tabla #8: Resumen de presupuesto para campañas internas.

*La segunda capacitación de la campaña 3 será dirigida por RRHH y por ende no representa un gasto adicional

PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

Se entiende la campaña global como una campaña externa, donde se toman en cuenta a los públicos con los cuales la empresa sostiene algún tipo de relación o vínculo. Para esta parte, se definieron cinco principales públicos a los cuales dirigir las cinco campañas de la propuesta global, de manera que se fortalezca el vínculo existente entre la empresa y cada uno de esos públicos. Para ello se procedió a crear una tabla donde se resume la información de estos cinco públicos, tomando en cuenta que no son los únicos que se relacionan con la empresa pero son los que fueron seleccionados en las reuniones con el departamento comercial para aplicar la campaña externa.

Mapa de públicos externos

PÚBLICO	SUB - PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Comunidad	Comunidad de la Parroquia nuestra Señora de Fátima Andalucía, la comunidad aledaña a la Matriz.	El modo de relación con la comunidad es por cercanía ya que interactúan a diario con la cooperativa y dependen de las operaciones de la cooperativa. Aunque de igual manera existe una relación por dependencia.
Medios de Comunicación	Medios de comunicación que puedan tener una relación directa con el tema financiero, tanto como tradicionales como digitales específicamente en Pichincha e Imbabura.	En cuanto al modo de relación con medios de comunicación es un modelo por representación ya que opinan y dan una imagen positiva de la empresa.
	Potenciales clientes desde 35 años en adelante, personas que se encuentran en la edad propicia para entrar entre la	Los potenciales clientes tienen un modo de relación por cercanía e influencia ya que son clientes que pueden

Potenciales Clientes	cultura de ahorro.	convencerse de la empresa o no y son los que permitirán crecer y desarrollar la empresa.
Clientes Actuales – Posicionamiento	Posicionamiento en las agencias de El Ejido, Cotacachi y Urcuquí. Son agencias que han atravesado por transiciones que necesitan reforzar la imagen de la cooperativa.	El modo de relación es por dependencia ya que sin ellos no podrían ser la cooperativa que ahora es.
Socios Actuales – Guamaní	Clientes actuales que acuden a la agencia del sur por comodidad y cercanía.	El modo de relación es por dependencia, se crea espacios en los que existe una demanda de clientes.

Tabla #9: Mapa de públicos externos.

Eje conceptual y concepto creativo para la campaña general

“Andalucía te acompaña”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía busca ser solidaria con sus socios y ser percibidos como un apoyo para cumplir sus sueños. El eje conceptual gira en torno a esa ayuda y a ese soporte que Andalucía está dispuesta a entregar a todos sus públicos de una u otra forma para lograr fortalecer los vínculos existentes entre la empresa y estos grupos, que los va acompañar sobretodo a impulsar procesos formativos que eduquen a sus públicos con respecto a temas de interés como el manejo de fondos, la familiarización con la tecnología y redes sociales y también la diferenciación de conceptos esenciales que giran alrededor de este tipo de negocio que se desconocen. En todos estos procesos de aprendizaje, Andalucía estará pendiente de ser un soporte para fortalecer vínculos con todos sus públicos.

Objetivo general

Desarrollar propuestas aplicando un enfoque institucional que incidan directamente en los públicos de Andalucía mediante cinco campañas de comunicación que pretenden reforzar y mantener la relación a largo plazo de cada público con la cooperativa.

Campañas Comunicacionales

Campaña 1: Andalucía te acompaña en el manejo de tus finanzas.

Tema de Campaña:

El manejo y administración personal de finanzas

Objetivo:

Fortalecer el actual vínculo que se ha creado con la comunidad aledaña mediante actividades participativas para aumentar la reputación e imagen corporativa en un 20% a raíz de las percepciones generadas por este público en un periodo de tiempo de 2 meses.

Estrategia:

Se proponen actividades interactivas y participativas de carácter gratuito auspiciados por Andalucía como métodos para educar a la gente de la parroquia en cuanto a finanzas, siendo esta la contribución de la empresa hacia ellos, y el beneficio que obtiene la empresa es el posicionamiento en la mente de las personas que asistan a los mismos y la posibilidad de crear nuevas bases de datos, generando un modelo ganar - ganar para ambas partes. Se propone además impulsar la interacción en redes sociales.

Públicos:

Barrio Andalucía de la Parroquia “La Concepción”

Tácticas:

Se han designado siete tácticas repartidas en tres fases de campaña:

	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Flyers: Tienen el aspecto de un dólar y serán repartidos al barrio Andalucía en sus buzones y por los alrededores. Al delante tiene el logo de Andalucía en el centro, al reverso el mensaje. Mensaje: ¿Quieres aprender a manejar tus finanzas? Andalucía te enseñará pronto cómo hacerlo. Visita nuestra matriz para mayor información. • Inscripciones: Periodo de un mes aproximadamente para suscribirse y crear el registro de asistentes con el requisito de vivir en el barrio
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones y Talleres: Impartidos los días sábado por la mañana durante un mes, con una duración aproximada de 3 horas, donde se manejan temas de administración y finanzas básicas aplicables en la vida personal. <u>Temas a tratar:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos (ingresos y gastos mensuales) • Automatización de finanzas • Planes para pagar deudas • Manejo de finanzas para micro empresarios • Kit del taller: Incluye una bolsa que incluye una libreta, un esfero y un brochure con información de la empresa. • Encuestas post evento: Evaluar y conocer de esa forma la opinión y percepción de la gente con respecto a los talleres para considerarlos para largo plazo.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Imanes de refrigerador con tips: Se entrega a los asistentes

	<p>tras cada sesión, un imán que resuma el consejo de la charla impartida, dando un total de 4 tipos de imanes coleccionables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infografías: Resumen la principal información de las capacitaciones, a manera de tips que se entregarán al final del taller a las personas. • Cuéntanos tu experiencia: Subir material de archivo (fotos, videos) a la cuenta de Facebook y Twitter solicitando a las personas que asistieron a contar su experiencia en los comentarios.
--	---

Campaña 2: Andalucía te acompaña en espacios de debate.

Tema de la Campaña:

Andalucía como líder de opinión en los medios de comunicación

Objetivo General:

Promover la presencia de Andalucía en medios de comunicación para posicionarlo en un 50% como un referente en temas financieros, económicos y administrativos en por lo menos 15 de los 20 medios que comprenderán la gira en un periodo de 3 meses.

Estrategia:

Se pretende cambiar el rol de Andalucía en los medios, que sea activo y no únicamente pasivo/publicitario, fomentando el liderazgo en los principales representantes de Andalucía para volverlos líderes de opinión en medios de comunicación con respecto a temas de coyuntura en economía, administración y finanzas para posicionar a la empresa y sus representantes como líderes de opinión y principales referentes construyendo imagen y reputación empresarial. Se acompaña esta estrategia con la potenciación de las redes sociales para un mayor alcance y una mayor utilidad de las redes.

Públicos:

Medios de comunicación que formarán parte de la gira de medios

Tácticas:

Se han designado cinco tácticas repartidas en tres fases:

	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de la gira: Un afiche publicado en las principales redes sociales de Andalucía (Facebook y Twitter) que señale un mapa de Quito que contiene los logotipos de los medios que entraran en la gira una vez definidos. Mensaje: ¿Los conoces? Nos escucharás pronto
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Media Training: Se capacitará a cinco referentes de Andalucía con un set de capacitaciones para hablar en los medios de comunicación con respecto a los temas propuestos. • Gira de medios: Se asignarán 4 medios a cada uno de los referentes, y se llevarán a cabo las entrevistas dos veces por semana hasta completar con los 20 medios propuestos, entre ellos: medios digitales, radio difusión, televisión y prensa escrita. <p><u>Medios digitales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecuador Inmediato • El Ecuatoriano • El Migrante <p><u>Radio difusión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Radio Canela • Platinum Fm • La Otra • Guaragua • Radio América • Deportiva • Match Deportes <p><u>Televisión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teleamazonas

	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuavisa • Gama • Canal UNO • TC Televisión • RTS • Telesucesos <p><u>Prensa Escrita</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El Comercio • La Hora • Últimas Noticias <ul style="list-style-type: none"> • Transmisiones en vivo: Se potenciará el uso de redes sociales para cubrir las entrevistas generando mayor actividad con los usuarios de Facebook y por lo tanto, alcance. Se harán menciones al medio en las descripciones.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Kit de prensa: Se entregará a cada medio y el contenido del mismo es el boletín de prensa, un brochure con información de la cooperativa, y un “sticky cleaner” para computador o celular con el logotipo de la empresa.

Campaña 3: Andalucía te acompaña en redes sociales.

Tema de campaña:

Llegar a potenciales clientes explotando el potencial de las redes sociales

Objetivo:

Posicionar en un 40% a Cooperativa Andalucía entre sus potenciales clientes registrados en la página de Facebook siguiendo una estrategia de redes sociales y tecnologías midiendo el alcance generado en un periodo de tiempo de 6 meses

Estrategia:

Posicionar a Andalucía depende de la comprensión por parte de su público de la diferencia existente entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco, resaltando los aspectos positivos y beneficios de las cooperativas para cumplir con ese objetivo y situar a las cooperativas en las mentes del cliente con Andalucía como referente principal. Se hace uso de las redes sociales para impulsar este conocimiento y así educar a todos los seguidores de redes sociales que resultan ser potenciales clientes, además de impulsar también la página web que es otro portal que necesita ser sociable.

Público:

Potenciales clientes de la Cooperativa Andalucía

Tácticas:

Se han designado cuatro tácticas repartidas en tres fases de campaña:

	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • GIF: Invita a las personas en las redes sociales de Andalucía a preguntarse cuál es la principal diferencia entre una cooperativa y un banco. Se publicará en Twitter y Facebook. Mensaje: ¿Alguna vez te has preguntado en qué se diferencian? Andalucía te lo responderá próximamente.
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Video: Informativo, animación 2D en formato 1080HD donde se establece por cada video uno de las principales puntos de comparación entre cooperativa y bancos. El resultado son 4 videos, una diferencia por cada video publicado semanalmente. Publicada en redes sociales (Facebook y Twitter) y pautaada como publicidad en Facebook. • Rediseño de página Web: Potenciar la página web para volverla más amigable mediante la remodelación de la misma aplicando: <ul style="list-style-type: none"> • Programación y diseño de web • Responsive design (adaptable a dispositivos móviles) • Análisis de mercado online

	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Palabras clave • Botón de recibir información • Sección Q&A
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Video con vocero: Un influenciador y líder de opinión que se destaque en las áreas de interés como son finanzas, economía y administración contando los beneficios de pertenecer a una cooperativa. Por ejemplo, Pablo Lucio Paredes.

Campaña 4: Andalucía te acompaña con nuevas agencias.

Tema de la campaña:

Posicionamiento de las agencias “El Ejido”, “Cotacachi” y “Urcuquí”

Objetivo:

Posicionar tres agencias nuevas en un 50% mediante el desarrollo de actividades de impacto que interactúen con el principal público y un subpúblico al mismo tiempo para generar enganche y reconocimiento en un periodo de 2 meses.

Estrategia:

Desarrollar actividades interactivas gratuitas auspiciadas por la agencia de manera itinerante con el fin de continuar educando sobre finanzas, economía y educación tanto al principal público, los actuales clientes de esas agencias, como a subpúblicos que vendrían a ser sus hijos para crear conciencia en ambos simultáneamente fortaleciendo conocimientos en compañía el uno de otro.

Públicos:

Actuales clientes de las tres agencias mencionadas

Tácticas:

Se proponen tres tácticas divididas en tres fases:

	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Afiches: La imagen plasma a una familia con una alcancía haciendo referencia al ahorro y manejo de fondos. Se publicará en digital (Facebook y Twitter) y se repartirán como flyers en la puerta de cada agencia. <p>Mensaje: Agencia "El Ejido" está por regalarte un día de aprendizaje familiar. Mantente informado *</p> <p>* se cambia el nombre de acuerdo a la agencia que corresponda</p>
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • BTL “Invierte en su futuro”: Consiste en elaborar en parques cercanos a cada agencia, una pequeña ciudad para niños donde se les entrega una cantidad de dinero falso, y pueden invertir en mercados, tiendas, en crear un negocio y demás actividades que se planifiquen. Entran grupos de niños entre 5 y 10. Los padres observan las acciones que realizan sus hijos con ese dinero. Mientras esto ocurre, un miembro capacitado de la agencia entrevista a los padres para que expresen las opiniones de lo que observan y si quisieran que sus hijos tuvieran conocimientos sobre inversión y manejo de fondos desde pequeños. Se realiza una de estas activaciones por cada una de las tres agencias. • Transmisión en vivo: Mediante la cuenta de Facebook llevar a cabo transmisiones en vivo que sigan potenciando la red social de Andalucía generando alcance y posicionamiento tanto de la agencia como de Andalucía en general
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Video recopilatorio: Se elabora un video donde se evidencia lo ocurrido en la activación de cada agencia con fotos y videos en conjunto con las entrevistas que se realizaron a los padres de los niños. Se recalca que cada activación fue auspiciada y gestionada por la agencia que corresponde.

Campaña 5: Andalucía te acompaña en el sur de Quito

Tema de la campaña:

Rediseñar la agencia de Guamaní, la agencia ubicada en el sur de Quito.

Objetivo:

Relanzar la agencia ubicada en Guamaní mediante una serie de cambios estéticos para atraer nuevamente a los clientes a hacer uso frecuente de las instalaciones mejorando así la satisfacción de los usuarios en un 60% medido a través de encuestas y cantidad de visitas a la agencia realizadas durante ese mes.

Estrategia:

El relanzamiento debe traer consigo una nueva imagen, que sea fresca pero que además evidencie un cambio que empiece por la primera impresión causada por el exterior de la agencia invitando a al público principal, los actuales usuarios, a entrar. De esa forma, la agencia será llamativa y causará más impacto que los factores que han causado interferencia como los postes o el alrededor.

Públicos:

Actuales clientes de la agencia ubicada en Guamaní

Tácticas:

Se proponen tres tácticas divididas en tres fases:

	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gigantografía: Se utilizará un banner que va desde el piso hasta el techo de la agencia, donde se superpone la señal de “hombres trabajando”. Mensaje: Acompáñanos el sábado 24 de junio. Tenemos una sorpresa para ti.
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Evento de lanzamiento: Se abren las puertas a la agencia renovada con un evento que invita a la comunidad en su

	<p>exterior principalmente donde el itinerario comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palabras del Gerente de matriz y el encargado de agencia • Proyección del video institucional de la cooperativa • Servicio de bocaditos auspiciados por Andalucía
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising: Se entregarán a los asistentes gorras y pelotas anti estrés que llaman la atención de la gente con el logo de la empresa en ambos objetos.

Cronograma

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Juilo	Agost.	Sep.	Oct.	Nov	Dic
Campaña 1												
Campaña 2												
Campaña 3												
Campaña 4												
Campaña 5												

Tabla #10: Cronograma para campañas externas.

Presupuesto*Especificado.*

	<i>Objeto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Total</i>
<i>Campaña 1</i> <i>Barrio Andalucía</i>	<i>Flyers impresos A5</i>	<i>300</i>	<i>1.15 \$</i>	<i>345\$</i>
	<i>Capacitadores</i>	<i>4</i>	<i>500\$</i>	<i>2000\$</i>
	<i>Bolsas de tela</i>	<i>150</i>	<i>1.00\$</i>	<i>150\$</i>
	<i>Esferográficos con el logo</i>	<i>150</i>	<i>0.50\$</i>	<i>75\$</i>
	<i>Libretas con el logo</i>	<i>150</i>	<i>1.50\$</i>	<i>225\$</i>
	<i>Encuestas impresas</i>	<i>150</i>	<i>0.05\$</i>	<i>7,50\$</i>
	<i>Imanes de refrigerador</i>	<i>600</i>	<i>40 por 12.99\$</i>	<i>195,85\$</i>
<i>Total</i>			<i>\$ 2998,34</i>	
<i>Campaña 2</i> <i>Gira de medios</i>	<i>Media Training</i>	<i>1</i>	<i>1500\$</i>	<i>1500\$</i>
	<i>Impresión de brochure y boletín</i>	<i>20</i>	<i>2.75\$</i>	<i>55\$</i>
	<i>Sticky cleaner</i>	<i>20</i>	<i>3.00\$</i>	<i>60\$</i>
<i>Total</i>			<i>\$1.615</i>	
<i>Campaña 3</i> <i>Potenciales clientes (digital)</i>	<i>Rediseño de Página web con todos los elementos</i>	<i>115</i>	<i>3.00\$</i>	<i>2100 \$</i>
	<i>Pautaje con Facebook</i>	<i>28 días</i>	<i>3.00\$</i>	<i>84\$</i>
<i>Total</i>			<i>\$ 2.184</i>	
<i>Campaña 4</i> <i>Posicionamiento de agencias</i>	<i>Afiches impresos tamaño A5</i>	<i>300</i>	<i>1.15\$</i>	<i>345\$</i>
	<i>Montaje pequeña ciudad</i>	<i>1</i>	<i>5500\$</i>	<i>5500\$</i>
<i>Total</i>			<i>\$ 5.845</i>	
<i>Campaña 5</i> <i>Relanzamiento de Guamaní</i>	<i>Gigantografía</i>	<i>1</i>	<i>80\$</i>	<i>345\$</i>
	<i>Evento de Lanzamiento</i>	<i>1</i>	<i>3000\$</i>	<i>3000\$</i>

	<i>Gorras con logo</i>	<i>100</i>	<i>7,50\$</i>	<i>750\$</i>
	<i>Pelotas anti estrés con logo</i>	<i>100</i>	<i>2,00\$</i>	<i>200\$</i>
<i>Total</i>				<i>\$ 4,295</i>

Tabla #11: Presupuesto detallado para campañas externas.

General.

	<i>Campaña 1 Valores</i>	<i>Campaña 2 Socializar info.</i>	<i>Campaña 3 Herramientas</i>	<i>Campaña 4 Canal ascendente</i>	<i>Campaña 5</i>
<i>Total C/U</i>	<i>\$ 2.998,34</i>	<i>\$ 1.615</i>	<i>\$ 2.184</i>	<i>\$ 5.845</i>	<i>\$ 4.295</i>
<i>Total</i>					<i>16.937,34 \$</i>

Tabla #12: Resumen del presupuesto para campañas externas.

CONCLUSIONES

En términos generales, se logró uno de los principales objetivos de este texto el cual era explicar la relación que comparte la comunicación con los procesos sociales que luego replican incluso en el ámbito de la comunicación empresarial. Este campo trató con gente desde un inicio y lo seguirá haciendo pese a que hoy por hoy, las herramientas tecnológicas son esenciales en esta área. Sin embargo, siguen siendo hechas con el fin de interactuar entre personas y de promover acciones sociales. Por ende, se resume también que dentro de la comunicación en la empresa se debe generar la acción porque, caso contrario, corre el riesgo alejarse del objetivo y de ser catalogada como una decoración a la comunicación de la empresa cuando el potencial que tiene estratégicamente es inmenso y marca un antes y un después en la historia de una empresa.

Como cualquier otro departamento dentro de una organización, la comunicación también necesita recursos humanos, financieros y técnicos. Sin embargo, no depende de la cantidad, tamaño, negocio o capital de una empresa el hecho de que su comunicación sea eficaz. En realidad, se trata de potenciar los aspectos que toda organización tiene que son identidad, imagen, cultura corporativa y necesidad de generar información partiendo de los orígenes de la misma como su misión, visión, filosofía y valores. Así que tener muchos recursos, como en muchas otras cosas, no es sinónimo de éxito o eficacia si no se saben utilizar y direccionar dichos recursos para que aporten a la estrategia de comunicación que la empresa ha creado a través de la intervención de auditores. Estos auditores pueden ser internos, es decir de la empresa misma, o externos de alguna agencia donde por lo general se recomienda a los externos por la cuestión de objetividad. Este es el caso de Andalucía por el hecho de no contar con un departamento de comunicación interna y por ende su asesoría viene de afuera, con auditores o agencias de comunicación como en esta ocasión.

Todos los procesos que se han mencionado en este documento tienen el potencial y objetivo de buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes para que no se vea afectada la identidad y la imagen, siempre y cuando sean manejados hábilmente y dejando que los consultores hagan su trabajo sin mostrar resistencia a los cambios tanto por parte de la dirección ejecutiva como de los empleados. Al cuidar la comunicación interna se cuidan los demás componentes de la comunicación empresarial como son la identidad, la imagen y la reputación fortaleciéndolos de tal manera que resulte realmente complicado sacar a esa empresa del mercado por cualquier insignificancia

Adicionalmente, mencionar que todo el proceso de comunicación dentro de una empresa es cíclico y no basta con proponer una estrategia, un plan o una planificación que cubra carencias, falencias e identifique oportunidades de mejorar la comunicación para los públicos internos. Este es un proceso que se repetirá continuamente y cada vez aparecerán nuevos retos, falencias o debilidades y, aunque suene negativo, en realidad es oportunidad para los comunicadores ya que implica que continúan teniendo trabajo por hacer y mejorar, de modo que su trabajo no se acaba como se puede observar en el caso Andalucía que si bien ha recibido anteriormente asesoría de otros estudiantes, hoy se encontraron nuevas falencias atadas a las posibles soluciones que se pueden aplicar.

Al formalizar el uso de las herramientas internas y potenciarlas reduce de manera sustancial los canales informales como los rumores o las conversaciones que generan ruido al momento de transmitir información y permite darles un mejor funcionamiento a las herramientas actuales para no tener que recurrir al constante cambio y adquisición de herramientas nuevas. Potenciar las herramientas implica reconocer también que Recursos Humanos no es la única área que se debe encargar de socializar información sino que, por el contrario, cada área debe tener la iniciativa de socializar la información oficial dentro de

Andalucía y en las empresas de manera general. De esa manera se logra también activar tanto el canal ascendente como el descendente simultáneamente, lo cual permite la participación de todos los miembros dentro de la estructura jerárquica sin significar esto que se quiebre dicha estructura y organización.

Es importante finalmente, conectar todos los componentes internos con la idea de que a través de la comunicación externa se sigue jugando con el papel de la imagen que perciben los públicos externos. Adicionalmente, la reputación que se ha formado tras este esfuerzo de la empresa por proyectarse hacia fuera porque el proceso de comunicación no puede quedarse puertas adentro cuando afuera hay todo un entorno que la empresa puede tomarse, donde existe también demanda externa. Acá es donde atiende el lobbying, que con el debido tiempo y esfuerzo por crear manuales de regulaciones estrictos en cada país tendrá la oportunidad de ser legal y ayudar a distintos sectores sociales e institucionales con las políticas públicas que terminan siendo un beneficio para más sectores del que las está pidiendo usualmente. Las herramientas de comunicación externa que pueden ser aplicadas a los públicos serán útiles en sus resultados siempre y cuando los públicos hayan sido determinados correctamente desde un inicio. La propuesta de Andalucía examinó detenidamente a cada público externo para sugerir una campaña, que vaya de acuerdo al eje transversal de la educación financiera, de manera que la herramienta será útil y cubrirá una necesidad siempre que esta esté correctamente direccionada y vaya acorde al público.

Las campañas institucionales que promueven la formación educativa e impulsan el conocimiento de sus usuarios con respecto a temas afines a la empresa como la educación financiera para Andalucía, pueden generar el posicionamiento de la empresa desde la aplicación de sus propios valores internos expresados hacia fuera con sus públicos.

Pese a que se repiten algunos públicos en las campañas globales, como los potenciales clientes y los actuales, es importante aclarar que son diferentes en estos casos porque están en diferentes agencias, lo que quiere decir que están en diferentes puntos geográficos y por ende existen distintas maneras de llegar a ellos. Una de esas maneras consiste precisamente en potenciar las redes sociales ya que permiten gran alcance tomando en cuenta, en este caso, las estadísticas actuales del fan page de Andalucía en Facebook. De manera que se puede generar mayor alcance y representan un bajo costo de inversión para los útiles resultados que aporta a todas las estrategias de este plan.

El vínculo entre empresa y público se basa en la confianza y por eso se proponen muchas actividades interactivas donde haya el mayor acercamiento posible entre ambos y donde además se cumple el principal objetivo de generar posicionamiento.

RECOMENDACIONES

- Manejar con más cuidado los rasgos físicos ya que mantener logos antiguos puede generar confusión y jugar en contra del fortalecimiento de identidad
- Mantener las herramientas que funcionan bien como el mail por el hecho de haber obtenido altos puntajes, se puede deducir que funciona bien para la gran mayoría
- Llevar a cabo las campañas ofrecidas puesto que solucionan problemas internos y globales que llevan sin ser tratados hasta este momento
- Considerar la opción de abrir un departamento de comunicación dentro de Cooperativa Andalucía
- Conseguir una persona que pueda llevar a cabo la comunicación interna ya que el departamento de marketing, actual encargado de campañas, desempeñan otras funciones que son distintas a las de comunicación y por ende no deben cargar esta tarea
- No generar nuevos cambios a la línea gráfica hasta consolidar la identidad empresarial y cultura organizacional
- Buscar la manera para aplicar en el futuro las campañas en sucursales
- Considerar la opción de contratar a una persona que lleve de manera permanente y constante las redes sociales, como un community manager.
- Considerar que ciertos eventos y actividades se pueden llevar a cabo más de una vez y no únicamente para la campaña que la ofrece, con el propósito de plasmar resultados a largo plazo y una recordación permanente
- Llevar a cabo las evaluaciones propuestas para poder medir resultados de cada público adecuadamente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baschwitz, A. L. (1997). *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
Recuperado el 23 de noviembre de 2016 desde
[:http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/3/S3025001.pdf](http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/3/S3025001.pdf)
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Británica Moderna. (2016). *Lobby*. En Encyclopædia Britannica Moderna.
Recuperado el 6 de diciembre de 2016 desde
<http://moderna.eb.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/levels/academica/article/420067#>
- Carter, D.E. (1983). *How to improve your corporate identity*. Nueva York: Art Direction Book Company.
- Espinar Ruiz, E., Frau Marhuenda, C., González Rio, M.J. y Martínez, R. (2006). *Introducción a la sociología de la comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Fernández López, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ind, N. (1992). Capítulo 1: Definiciones. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Ind, N. (1992). Capítulo 5: Auditoría de comunicaciones. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

- Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Segunda edición. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Matilla, K., Castillo Esparcia, A. y Álvarez Nobell, A. (2014). Los lobbies en la construcción europea. Presencia y marco normativo. *Cambio social y relaciones públicas*. Barcelona: UOC ediciones
- Miller, K. (1995). *Organizational Communications*. Arizona: Wadsworth Publishing Company.
- Nonon, J. y Clamen, M. (1993). *Europa y sus pasillos lobbyistas: lobbying y lobbyistas*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- Pellerey, R. (2015). *Comunicación: Historia, usos e interpretaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Putnam, L., Costa, J. y Garrido, F.J. (1995). *Comunicaciónn empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Remy Oyague, P. (2016). *MANEJO DE CRISIS: ¿qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?*. Segunda edición. Bogotá: ECOE ediciones.
- Saló, N. (2005). La comunicación en la empresa. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Saló, N. (2005). La metodología de análisis y evaluación de la comunicación. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación
- Zarzalejos, J.A. (2016). *Grupos de Presión*. Britannica Moderna. Recuperado el 7 de diciembre de 2016 de Encyclopedia Britannica desde

<http://moderna.eb.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/levels/academica/article/57>

8881#

ANEXOS

Anexo A: Piezas comunicacionales para campaña interna

Campaña 1

Cooperamos en Andalucía: Damos crédito a nuestros valores

Expectativa:

Modelos de Afiche



Glass Note



Caja de valores vacía

**Informativa:**

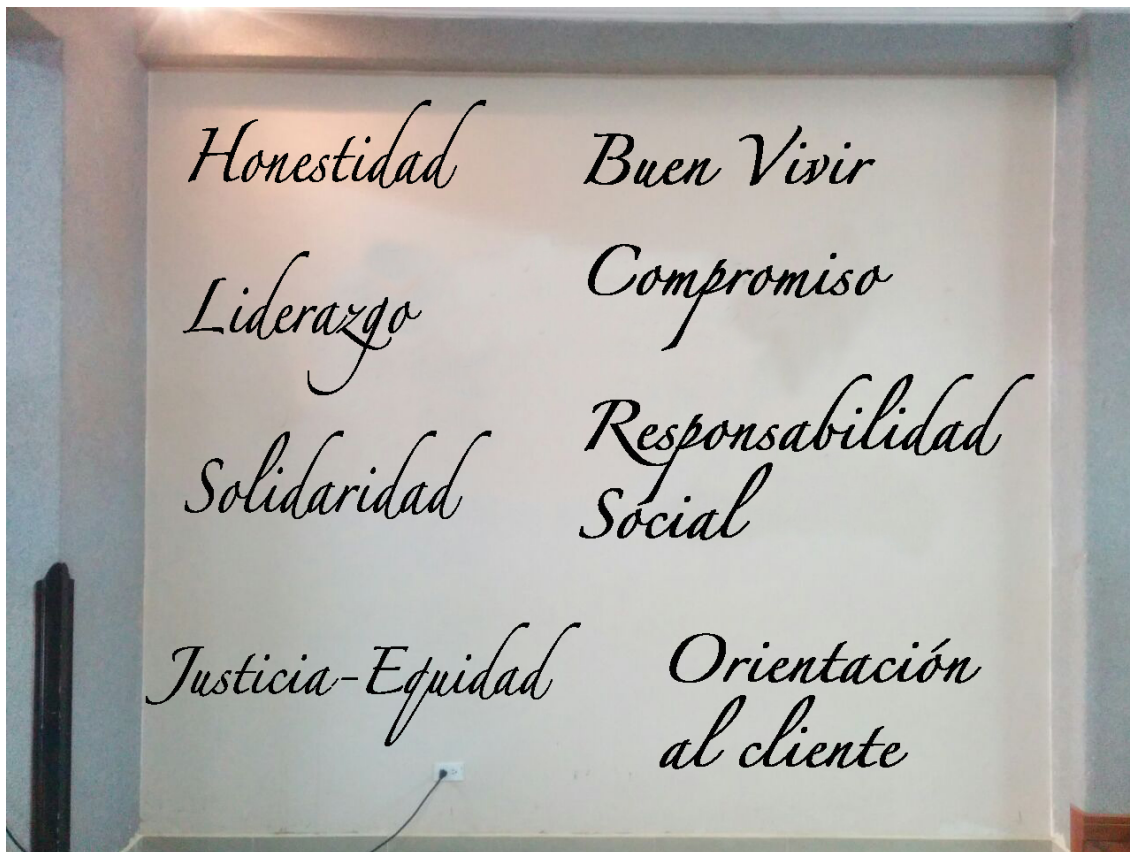
Caja de valores por mes



Caja de valores llena

**Recordación**

Esténciles de pared



Campaña 2: Cooperamos en Andalucía: Ponemos interés en manejar nuestros medios

Expectativa:



Informativa:

Grupos en WhatsApp



Cartelera Digital –fase prueba de usuario

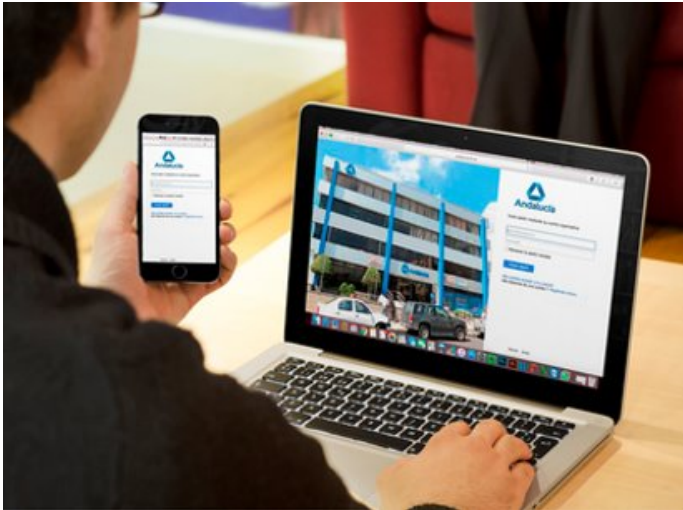


Capacitaciones



Recordación:

Cartelera Digital –Fase de aplicación



Campaña 3: Cooperamos en Andalucía: Nos ahorramos los cuentos, socializamos la informaciónn

Expectativa:

Afiche Digital



Informativa:

Capacitaciones



Manual de herramientas impreso



Manual de herramientas en video

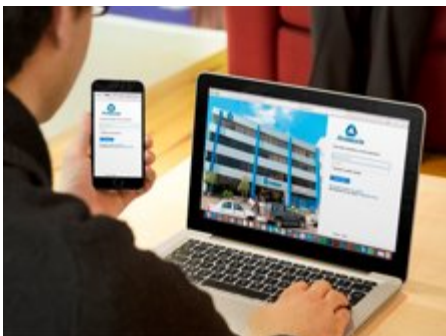


Recordación:

Capacitación



Publicación de manual digital y en video a la cartelera digital



Campaña 4: Cooperamos en Andalucía: Invertimos en escucharnos

Expectativa:

Video animado en 2D “La nueva forma”

**Informativa:**

Círculos de calidad



Acta

Acta de reunión No.____	
Grupo: _____	
Fecha: _____	
Orden del día:	
a. Lectura del acta anterior y de los compromisos anteriores	
b. Temas a tratar :	
c. Varios:	
Desarrollo: (Temas que se discutieron, alternativas presentadas, soluciones acordadas)	
Compromisos: (tareas asignadas y aceptadas, fechas límites, acciones de seguimiento)	
Fecha próxima reunión: (sitio y hora)	

Plan de Trabajo

Plan de trabajo para círculos de calidad							
Nombre del círculo _____							
Líder: _____					Fecha: _____		
# reuniones	Tema a tratar			Resultado esperado	Fe ch a re uni ón	Progr ama de visita s	
Círculos							
Nu evo	Entren ado	N o.			(año- me- s- día)	N u e v o	E n t r e n a d o
			(output)				

Capacitaciones



Recordación:

Premio “Colaborador Andalucía”



Reconocimiento en boletines



Anexo B: Piezas comunicacionales para campaña global

Campaña 1

Andalucía te acompaña en el manejo de tus finanzas

Expectativa:

Modelo de Flyer



Informativa:

Elementos del kit de taller



Recordación

Imán para refrigeradora



Campaña 2: Andalucía te acompaña en espacios de debate

Expectativa:

Propuesta de afiche



Recordación

Sticky cleaner del kit de prensa



Campaña 3: Andalucía te acompaña en redes sociales

Expectativa

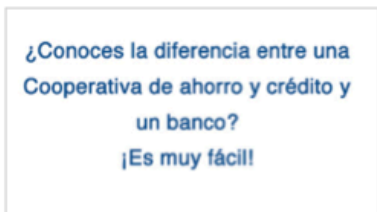
GIF





Informativa

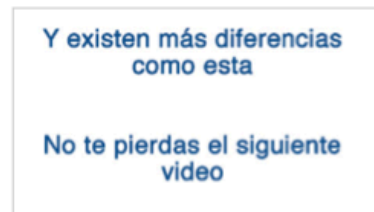
Storyboard del video de diferencias



- 1 Introducción del video en animación
- ⌘ Tema Andalucía; lectura voz en off
- ⌘ Movimiento de las letras



- 2 Exposición de diferencias (animación)
- ⌘ Tema Andalucía; explicación voz en off
- ⌘ Aparecen ambos círculos y se escribe primero en uno para pasar al otro



- 3 Promoción para ver los siguientes videos
- ⌘ Tema Andalucía, voz en off
- ⌘ Movimiento de letras



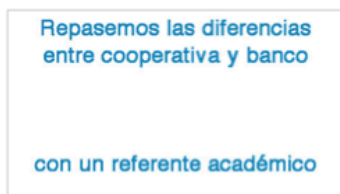
- 4 Final del video explicativo
- ⌘ Tema Andalucía
- ⌘ Aparece el logotipo (animación)

Rediseño de página web

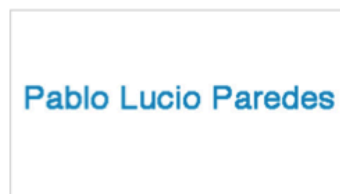


Recordación

Storyboard para el video con el influenciador



- 1 Introducción al video
- 🔊 música
 - 🌀 Movimiento de letras (animación)



- 2 El referente para el tema
- 🔊 música
 - 🌀 Movimiento de letras (animación)



- 3 Pablo Paredes explicando las diferencias
- 🔊 audio de Pablo L. P.



- 4 Promover la interacción en redes sociales
- 🔊 música
 - 🌀 Movimiento de las letras (animación)



- 5 Final del video
- 🔊 tema Andalucía
 - 🌀 Entrada del logo (animación)

Campaña 4: Andalucía te acompaña con nuevas agencias

Expectativa:

Propuesta de Afiche



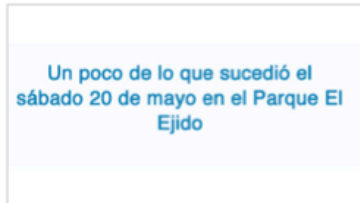
Informativa:

Pequeña ciudad



Recordación:

Storyboard Video Recopilación



1 Introducción

🔊 música

🌀 Movimiento de letras (animación)



2 Toma aérea de cómo se ve la pequeña ciudad

🔊 música



3 Fotos de la pequeña ciudad

🔊 música



4 Fotos de niños en la actividad

🔊 música



5 Entrevistas a padres

🔊 audio de entrevistas

🌀 Recopilación de entrevistas



6 Agradecimiento y reforzamiento del mensaje

🔊 música

🌀 Movimiento de letras (animación)



7 Información

🔊 música

🌀 Movimiento de letras (animación)



8 Entrada del logo

🔊 Tema Andalucía

🌀 Entrada del logo (animación)

Campaña 5: Andalucía te acompaña en el sur de Quito**Expectativa:**

Gigantografía ubicada a las afueras de la agencia Guamaní



Recordación:

Merchandising: Gorras y pelotas anti estrés

