

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Plan de Comunicación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Andalucía Ltda.

Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.

Proyecto Integrador

María Andrea Iregui Faieta

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 19 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.

Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa

María Andrea Iregui Faieta

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Gustavo Cusot, M.A

Firma de profesor

Quito, 19 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 esto de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en las 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. 114 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos: María Andrea Iregui Faieta

Código: 00116072

Cédula de Identidad: 1714811195

Lugar y fecha: Quito, 19 de mayo de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a lo más importante en mi vida, Dios quien es mi guía y mi sustento en todo momento. A mis padres por su esfuerzo, comprensión y amor hacia mí quienes siempre son los que me alientan a dar lo mejor, a crecer en todos los aspectos y hacer las cosas con entrega.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las personas que me han inspirado mi vida y mi caminar tanto personal como profesional. Con todo el corazón les agradezco a mis padres, Santiago y Mavis, quienes al darme su apoyo, dedicación y amor me han brindado el soporte necesario para llegar a esta etapa tan importante en mi vida. Hoy culmina y sin ellos no podría haber llegado a la meta, de igual manera quiero agradecer a mi novio David quien me ha alentado a siempre ser mejor.

Por otro lado, quiero agradecer a la persona que me guió durante este proceso y del cual he aprendido en gran manera durante estos cuatro años de carrera universitaria; gracias Gustavo Cusot por la paciencia, entrega y consejos durante este proceso. Por último, a mi diseñadora Melanie Dillon quien con su trabajo pudo plasmar mis ideas en estas campañas y sin importar la hora estuvo siempre dispuesta a ser parte de este sueño.

RESUMEN

La comunicación ha sido una parte fundamental de los seres humanos desde sus inicios. Pero es a partir de las épocas modernas que se la plasma de una forma más profesional y corporativa en el área empresarial. Dentro de la comunicación existen dos grandes áreas; la comunicación interna y la comunicación externa. En la comunicación interna, se manejan temas de auditoría de imagen la cual se puede utilizar como base para propuestas de manejo estratégico de la comunicación. Para esta investigación se manejaron temas de comunicación desde los ámbitos internos y externos de una organización.

Palabras Claves: comunicación, emisor, receptor, mensaje, comunicación en crisis, comunicación interna, pre-diagnóstico, auditoría, campañas, estrategias y tácticas comunicacionales.

ABSTRACT

Communication has been a fundamental part of human beings since the beginning of time. But it is from the modern times that it is embodied in a more professional and corporate form in the business area. Within the communication there are two large areas; Internal communication and external communication. In internal communication, issues of image audit are handled which can be used as a basis for proposals for strategic management of communication. This research will deal with communication issues from the internal and external areas of an organization.

Keywords: communication, sender, receiver, message, communication in crisis, communication Internal, pre-diagnosis, auditing, campaigns, strategies and tactics.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
JUSTIFICACIÓN	15
INTRODUCCIÓN	16
MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO I	19
La Comunicación	19
Emisor:	21
Mensaje:	22
Receptor:	23
Comunicación organizacional y cultura organizacional	24
Imagen, Reputación, Identidad	30
Identidad	31
Imagen:	32
Reputación:	35
CAPÍTULO II	37
Comunicación Interna	37
Herramientas Comunicacionales:	40
Comunicación Externa	42
Responsabilidad Social	44
CAPÍTULO III.....	46
Relaciones Públicas	47
Comunicación en Crisis	49
Lobbying	52
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA.....	53
Pre- diagnóstico	54
Identidad Corporativa	55
Rasgos de identidad corporativa	55
Valores Institucionales.....	57
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.	58
Filosofía	58
Normas	59

Políticas.....	60
Política de Seguridad y Salud Ocupacional.....	60
Comportamientos.....	61
Rasgos de Identidad Visual.....	62
Logotipo.....	62
.....	62
Icono.....	62
Colores Corporativos.....	62
Tipografía.....	63
Slogan.....	63
Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía.....	63
Mapa de Públicos.....	65
Campañas Internas Existentes.....	65
Fichas de Herramientas.....	66
Auditoría.....	70
Objetivos.....	71
Objetivo General.....	71
Objetivos Específicos.....	71
Metodología de Investigación.....	72
Análisis Ejecutivo de los Resultados.....	73
Preguntas a nivel de identidad.....	74
Pregunta 1.....	74
Análisis Pregunta 1.....	74
Pregunta 2.....	75
Análisis Pregunta 2.....	76
Pregunta 3.....	78
Análisis Pregunta 3.....	79
Pregunta 4.....	81
Análisis Pregunta 4.....	81
Pregunta 5.....	83
Análisis pregunta 5.....	83
Preguntas a nivel de comunicación/herramientas.....	83
Pregunta 6.....	83
Análisis pregunta 6.....	84
Pregunta 7.....	85
Pregunta 9.....	88
Análisis pregunta 9.....	88
Preguntas a nivel de comunicación y canales.....	89
Pregunta 11.....	89
Análisis pregunta 11.....	90
Pregunta 12.....	92
Análisis pregunta 12.....	93
Pregunta 13.....	94
Análisis pregunta 13.....	94
Pregunta 14.....	95
Análisis pregunta 14.....	96

Pregunta 15	97
Análisis pregunta 15	97
Pregunta 16	98
Análisis pregunta 16	98
Pregunta 17	100
Análisis pregunta 17	100
Preguntas 19 y 20.....	101
Pregunta 21	102
PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y	
CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.....	103
Problemas Comunicacionales	103
Objetivo General.....	104
Objetivos Específicos.....	104
Eje Conceptual de la Campaña	104
Campaña “Hagamos que las cosas pasen empezando por NOSOTROS”	105
.....	105
Objetivo General.....	105
Oportunidad de Mejora.....	105
Objetivos Específicos.....	106
Público Objetivo	106
Tácticas	106
Cronograma:	109
Presupuesto Campaña	110
Campaña “Hagamos que las cosas pasen, con Precisión y estrategias”	111
Objetivo General.....	111
Oportunidad de Mejora.....	111
Objetivos Específicos:	112
Público Objetivo	112
Estrategia Creativa.....	112
Mensaje.....	112
Tácticas	112
Cronograma:	114
Presupuesto Campaña	115
Campaña “Hagamos que las cosas pasen con nuevas IDEAS”	116
Objetivo general.....	116
Oportunidad de Mejora.....	116
Objetivos Específicos.....	116
Público Objetivo	117
Estrategia Creativa.....	117
Mensaje.....	117
Tácticas	117
Cronograma:	119
Presupuesto Campaña	120
Campaña “Hagamos que las cosas pasen con compromiso y trabajo en Equipo”.....	120
Objetivo general.....	120
Oportunidad de Mejora.....	121

Público Objetivo	122
Estrategia Creativa	122
Mensaje	122
Cronograma:	125
Presupuesto Campaña	126
Presupuesto Total	127
PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
ANDALUCÍA	128
Investigación Comunicacional	128
Mapeo de Públicos Externos	129
Concepto de Campaña	130
Objetivo Generales	130
Campaña 1: “Hagamos que las cosas pasen, 47 años de servicio a la comunidad”	132
Público:	132
Estrategia Creativa	132
Tácticas	133
Cronograma:	136
Presupuesto Campaña	138
Campaña 2: “Hagamos que las cosas pasen, Celebra con nosotros y nuestra gente”	139
Público	139
Estrategia Creativa	139
Tácticas	139
Cronograma:	142
Presupuesto Campaña	143
Campaña 3: “Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos”	144
Público	144
Estrategia Creativa	144
Tácticas	144
Cronograma:	147
Presupuesto Campaña	148
Campaña 4: “Hagamos que las cosas pasen, estamos más cerca de ti”	148
Público	148
Estrategia Creativa:	148
Tácticas	149
Cronograma:	152
Presupuesto Campaña	153
Campaña 5: “Hagamos que las cosas pasen, en Guamaní”	153
Público	154
Estrategia Creativa:	154
Tácticas:	154
Cronograma:	157
Presupuesto Campaña	158
Guía de Medios	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1	Ámbito organizacional.....	27
Tabla #2	Ámbito metodológico	28
Tabla #3	Autoimagen, imagen intencional, imagen pública.....	33
Tabla #4	Modelo de comunicación en crisis.....	50
Tabla #5	Mapa de Públicos Andalucía.	65
Tabla #6	Ficha pantallas digitales.....	66
Tabla #6	Ficha pantallas digitales.....	66
Tabla #7	Ficha plataforma de correo electrónico Zimbra.....	67
Tabla #8	Ficha llamadas telefónicas	68
Tabla #9	Ficha de reuniones	69
Tabla #10	Nómina Andalucía	73
Tabla #11	Cronograma campaña 1	109
Tabla #12	Presupuesto campaña 1	110
Tabla #13	Cronograma campaña 2	114
Tabla #14	Presupuesto campaña 3.....	116
Tabla #15	Cronograma campaña 3	119
Tabla #16	Presupuesto campaña 3.....	120
Tabla #17	Cronograma campaña 4	125
Tabla #18	Presupuesto campaña 4.....	126
Tabla #19	Presupuesto Total.....	127
Tabla #20	Mapeo de públicos externos	129
Tabla #21	Públicos y objetivos específicos	130
Tabla #22	Cronograma campaña 1 externa	136
Tabla #23	Presupuesto campaña 1 externa	138
Tabla #24	Cronograma campaña 2 externa	142
Tabla #25	Presupuesto campaña 2 externa	143
Tabla #26	Cronograma campaña 3 externa	147
Tabla #27	Presupuesto campaña 3 externa	148
Tabla #28	Cronograma campaña 4 externa	152
Tabla #29	Presupuesto campaña 4 externa	153
Tabla #30	Cronograma campaña 5 externa	157
Tabla #31	Presupuesto campaña 5 externa	158
Tabla #32	Presupuesto total externa	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico #1 Modelo de comunicación Shannon y Weaver	21
Grafico #2 Aspectos de RSC	45
Grafico #3 Organigrama	64
Gráfico #4 Conoce la misión - general	74
Grafico #5 Conoce la misión – general por agencias	74
Gráfico #6 Misión correcta - general	76
Gráfico #7 Misión Correcta - general matriz	76
Gráfico #8 Misión correcta - general por Agencias (1 y 2)	76
Gráfico #9 Misión correcta - departamental matriz	78
Gráfico #10 Valores -general	79
Gráfico #11 Valores - departamental de Matriz (2)	79
Gráfico #12 Valores - general por agencias (2)	80
Gráfico #13 Colores - general	81
Gráfico #14 Colores -departamental matriz (1)	81
Grafico #15 Colores – agencias	82
Grafico #16 Logotipo – general	83
Grafico #17 Herramientas principales – general	84
Grafico #18 Herramientas principales - general agencias	84
Gráfico #19 calificación herramientas - general	85
Gráficos #20 Calificación herramientas – departamental matriz (1 – 3)	86
Gráfico # 21 Calificación herramientas - Agencia	86
Grafico #22 Tipo de información – general	88
Grafico #23 Tipo de información - departamental matriz (1 - 2)	88
Gráficos #24 Superiores - Matriz	90
Gráficos #25 Superiores – agencias	91
Grafico #26 flujo de comunicación – general	93
Gráfico #27 flujo de comunicación - general matriz	93
Gráfico #28 Herramientas – general	94
Gráfico # 29 Herramientas - departamental por Agencia (1)	94
Grafico #30 Sugerencia - general	96
Grafico #31 sugerencia - general matriz	96
Grafico #32 Sugerencias 1 – general	97
Grafico #33 Satisfacción – general	98
Gráfico #34 Satisfacción - departamental de matriz (2)	98
Gráfico #35 Satisfacción - general por agencias (1 y 2)	98
Grafico #36 Calificación de información – general	100
Grafico #37 Aspectos fundamentales y a mejorar	101
Grafico #38 Logo campaña 1	105
Grafico #39 Logo campaña 2	111
Grafico #40 Logo campaña 3	116

Grafico #41 Logo campaña 4	120
Grafico #42 Logo campaña 1 externa	132
Grafico #43 Logo campaña 2 externa	139
Grafico #44 Logo campaña 3 externa	144
Grafico #45 Logo campaña 4 externa	148
Grafico #46 Logo campaña 5 externa	153
Grafico #47 Guía de medios	159

JUSTIFICACIÓN

La comunicación a pesar de ser una de las principales herramientas a considerar dentro de una organización no se le da la debida importancia. El mundo laboral cada vez es más competitivo y varias empresas pasen momentos de crisis por falta de conocimiento y de estrategias. Muchas empresas tienden a posicionarse de manera externa pero no toman en cuenta que es igual de importante concentrarse en su público interno que son sus empleados. El correcto manejo de las herramientas de comunicación garantiza un trabajo de calidad no solo fuera de la empresa sino desde su interior.

Este trabajo es realizado con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Cada proceso desde la investigación hasta el desarrollo de estrategias está basado en los modelos aprendidos. Es una experiencia de crecimiento personal y profesional con clientes reales que brindan no solo nueva información sino reforzar lo aprendido de una manera práctica.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el eje principal de toda relación humana, muchas veces no se le presta la debida atención por el hecho de ser parte de la vida cotidiana de las personas y es un proceso normal. A pesar de mostrarse como un proceso sencillo el tener una comunicación de éxito en ámbitos laborales requiere de esfuerzo y de enfoque. A lo largo de esta investigación se expondrán varios aspectos importantes de la comunicación dentro del mercado laboral. El tema de comunicación se divide en grandes temáticas que se analizarán y de igual manera se hablarán desde un enfoque específico cada uno.

Es importante conocer en primer lugar lo que significa el proceso de comunicación para poder desarrollar un marco teórico sobre el tema. Esta investigación se ha dividido en tres capítulos importantes que tratan paso a paso las distintas ramas de la comunicación y cómo a pesar de que cada una trate distintos aspectos son interdependientes entre sí.

El primer capítulo está enfocado en los conceptos básicos del proceso de comunicación. Del mismo se abre el principal eje, que es la Comunicación Organizacional; donde se tocaron temas de cultura organizacional, imagen, reputación e identidad corporativa. Cada uno de estos subtemas engloba la importancia de un manejo estratégico de comunicación y por medio de estos se llegará a comprender cómo están interrelacionados.

En el segundo capítulo se topará específicamente el trabajo de la Comunicación Interna dentro de las organizaciones. Es importante reconocer que un proceso de comunicación siempre debe empezar dentro de la organización ya que es donde se debe ejercer los principales esfuerzos de una compañía hacia sus empleados. Donde existe una verdadera conexión entre colaboradores, existe una identificación con la marca, es a partir de esto que los resultados de la misma se reflejan por sí solos.

Este capítulo tiene una relación entre temas bastante significativa, si se establece una buena comunicación interna es fácil seguir con los siguientes ejes que permiten a la organización cumplir metas y objetivos claros. Toda empresa nace con el objetivo de crecer en el mercado y hacerse conocer la Comunicación Externa es el camino al fin deseado.

A la par de la comunicación interna y externa va la Responsabilidad Social. Este tema está en auge, el que una empresa sea responsable con el medio ambiente, en el entorno en el que se desenvuelve y con sus empleados y públicos objetivos específicos le da un valor agregado y le hace crecer como marca. Por esta razón estos grandes temas se encuentran más relacionados entre sí y es importante conocer cada uno de ellos y en conjunto.

El tercer capítulo está enfocado en temas en los que una empresa puede atravesar y como debe estar preparada ante distintas situaciones que puede llegar a enfrentar. Como tema principal se encuentra las Relaciones Públicas, el saber qué decir y cómo decirlo es esencial al momento de comunicar y más importante cuando una organización se comunica de manera masiva con sus públicos. El saber relacionarse con personas de influencia garantiza un respaldo a la organización y el conocer los métodos y formas de uso de las relaciones públicas abre puertas, en medios de comunicación y en publicity.

Existen situaciones a las que una empresa está expuesta, es por esta razón que la Comunicación en Crisis forma parte de este capítulo, ya que es esencial saber responder de manera objetiva y con estrategias a posibles escenarios de conflicto. El último tema que se tratará es Lobbying, la comunicación cumple varios propósitos y para llegar a cumplirlos es importante conocer cada aspecto del mismo. Las estrategias de comunicación persuasiva cumplen un papel importante dentro de este tema ya que el fin es llegar a influir y crear ambientes controlados para obtener resultados favorables para una organización.

Cada tema dentro de esta investigación cumple objetivos distintos y son utilizados basándose en estrategias de auditorías. Primero se conoce el entorno, se prepara el camino y luego se desarrollan planes acordes a cada situación para así lograr mejores resultados. Conociendo cada punto dentro de la comunicación permite a una organización desarrollarse de manera favorable y completa.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

La Comunicación

Hablar de comunicación es un tema bastante amplio y muchas veces se llega a confundir ya que parece un tema muy simple por ser parte de la vida cotidiana de las personas. La comunicación se presenta de varias maneras, tanto formal como informal. La comunicación se la entiende como la herramienta que es capaz de crear conexiones únicas tanto entre individuos como grupos. Varios autores ponen en sus palabras lo que la comunicación es en esencia. Cada uno muestra su punto de vista y al mismo tiempo puede sonar parecido, pero tiene un enfoque distinto. En la comunicación se puede decir que no hay verdades absolutas depende de que es lo que se quiere decir y como se lo hace.

A continuación, se encuentra la definición más reconocida que constituye la comunicación entre individuos, pero hay que tener presente que en esta investigación el enfoque va dirigido al ámbito laboral. “La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos como otros” (Miller, 1968)

Como lo menciona George Miller, la comunicación es la base de las relaciones humanas, el modo de interactuar y lograr fines en común. Las relaciones interpersonales son posibles ya que los individuos tienden a juntarse en grupos a los que tienen afinidad o comparten experiencias en común.

El ser humano presenta una necesidad latente a ser reconocido y ser alguien, esto se

puede trasladar al ámbito laboral de igual manera. Al momento en que se crea la necesidad de pertenencia, el individuo tiende a querer pertenecer a un grupo donde se sienta aceptado. Esta relación es básica, pero para poder crearse es necesaria la comunicación.

Siguiendo este pensamiento la comunicación también se puede ver como una herramienta, esto se ve reflejado al momento en que el ser humano utiliza la comunicación para reproducir, interpretar, transmitir mensajes con sentido que tengan algún fin. La comunicación siempre tiene un fin, debe crear una respuesta y ser un canal abierto. Mirando desde el enfoque de una herramienta la comunicación también llega a ser un elemento esencial en el comportamiento grupal de la sociedad.

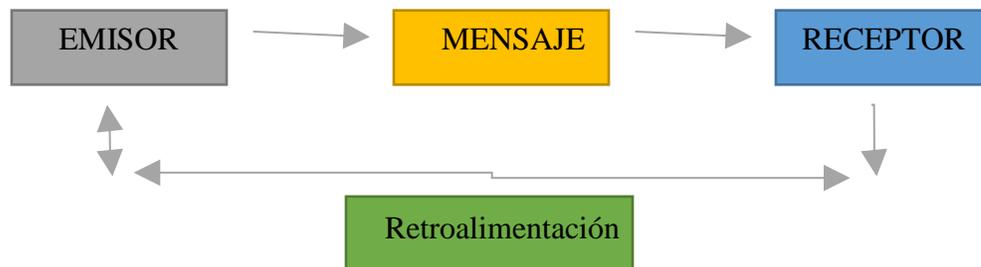
Por otro lado, al llevar la comunicación al ámbito laboral este proceso se vuelve un cumplimiento de un conjunto de conductas que determinan al ser humano y se basan en la transmisión o recepción de mensajes. Dando una vista general a lo que constituye la comunicación se debe ver cada parte del proceso del mismo. En una relación simple entre individuos el proceso de comunicación es eficaz y da resultados inmediatos. Lo ideal es que la comunicación sea un proceso bidireccional en el cual ambas partes puedan estar involucradas y de acuerdo.

En primera instancia se debe reconocer que no toda comunicación es simple, ya que cada individuo tiene un bagaje distinto y en muchos casos a pesar de pertenecer al mismo entorno, la cultura individual no permite descifrar un mensaje de la misma manera que la persona quien emite el mensaje quiere que se interprete.

El modelo del proceso de comunicación consta de un emisor, de un receptor, y de un mensaje. A continuación, se presenta dicho proceso creado por Shannon y Weaver (1940) y como es un circuito en el que la comunicación es una variable constante y no necesariamente

tiene punto final.

Gráfico 1 Modelo de comunicación Shannon y Weaver



Elaboración Propia

El proceso de comunicación constituye en construir un mensaje adecuado el cual empieza con un emisor; quien es el encargado de entregar el mensaje. El receptor quien es el que recibe el mensaje y lo interpreta y uno de los puntos más esenciales, la retroalimentación, es lo que hace del proceso de comunicación sea exitoso. Conociendo si el mensaje ha sido interpretado de la manera correcta da una gran ventaja al hecho de que se tiene una comunicación transparente.

A pesar de que, según el modelo, la comunicación se presenta como algo sencillo, es más complejo de lo que se muestra. Al momento en el grupo objetivo al que se dirige un mensaje es de más de 4 personas la comunicación debe tomar otro rumbo, cada persona interpreta, piensa y actúa de manera diferente esto da paso a que un mensaje por más claro que sea tenga cuatro interpretaciones distintas y se tenga que tomar tiempo para aclarar en el caso de ser necesario. Los conceptos que se mencionan a continuación son extraídos de las clases de comunicación interna de Gustavo Cusot.

Emisor:

Cada parte del mismo merece el debido cuidado. El emisor, que es el punto más importante ya que es quien abre la puerta a la comunicación. Las funciones del emisor es el prepara y desarrolla una idea, crear dependiendo de la situación un mensaje, al momento que se

tenga el mensaje correcto se emite. Estas funciones son esenciales si se quiere lograr objetivos, como se mencionó anteriormente una relación de comunicación nunca debe ni puede estar vacía. Los tres ejes esenciales que maneja el emisor determinan su posición.

El primer eje es, crear una idea, está debe valer la pena ya que si no llega a ser la adecuada los siguientes pasos no tienen validez. El segundo eje es, la codificación del mensaje, es cuando el emisor escoge las palabras, los gráficos, los símbolos adecuados para que el mensaje sea fácil de entender y el significado del mismo sea coherente. El tercer eje es, la transmisión del mensaje, una vez que el mensaje se encuentre totalmente creado de la manera que se quiere emitir se debe escoger un canal para lograr una comunicación de éxito.

La responsabilidad de conocer las funciones y los respectivos ejes son del emisor. Juntamente con esto se debe tomar en cuenta que la codificación de un mensaje debe seguir algunos pasos y para esto existen cinco principios básicos. Primero la pertinencia; el mensaje debe tener un propósito, por ende, debe tener un contenido que dé significado a la comunicación. Segundo debe ser sencillo, de la forma más clara posible.

Tercero la organización es lo que permite que el mensaje sea de fácil comprensión. Cuarto el elemento de la repetición, se conoce que una persona necesita que se le repitan dos o más veces para que una idea llegue a su mente. Un mensaje debe contener la información clara y marcar una repetición en los puntos importantes del mismo. Quinto el enfoque que se le da al mensaje, entre más claro, más eficaz la comunicación.

Mensaje:

La información que se quiere transmitir es lo que se conoce como mensaje. El emisor es el que lo transmite con un fin, llegar al receptor. Un mensaje contiene elementos variados y a pesar de esto son comprensibles, los elementos que pueden ser utilizados dentro de un mensaje

pueden ser palabras, orales en este caso; escritas, dentro de este ámbito pueden incluirse gráficos, símbolos y claves que tengan un significado.

Dentro del mensaje se introducen conceptos que más adelante se profundizará que son la comunicación o claves no verbales y comunicación verbal. El contenido dentro de un mensaje está sujeto a varias variables; puede que el mensaje que es transmitido no contenga el mismo significado al momento de ser recibido por el receptor. Este escenario se da cuando la codificación y la decodificación no pueden ser interpretados de la misma manera por circunstancias entre los involucrados en el proceso de comunicación.

Al momento en el que se crea un mensaje, primero se debe conocer el entorno en el que se planea introducir y dirigir el mensaje. Conocer da un paso adelante a lo que se puede esperar del receptor, el fin es comunicarse y expresar ideas, si esto no se logra en efecto la comunicación no cumple su propósito. Es necesario tener presente en todo tiempo al receptor, quien recibe el mensaje ya que en muchos casos si no se lo considera puede presentarse malas interpretaciones.

Un mensaje debe ser planificado y creado de una manera estratégica, entre más breve y concreto llegue a ser se transmite de manera más eficaz. En términos de importancia se debe poner siempre la información más importante o relevante desde un inicio. Al momento en el que se logre un enganche con el receptor y se tiene la atención del mismo es más probable que llegue a ser comprendido en su totalidad. Es en este preciso momento en el que la comunicación pasa a las manos del receptor.

Receptor:

Habiendo visto cada parte del proceso de comunicación, se llega a su punto más alto, la persona quien recibe el mensaje y lo interpreta. Antes se culmina el proceso de comunicación en este punto. Se consideraba que solo era necesario emitir un mensaje, transmitir y entregarlo.

Aunque ahora eso ha cambiado sigue siendo un punto crítico. El receptor es quien decide si el mensaje será aceptado. Como se mencionó anteriormente, si existe un enganche entre el mensaje y el receptor la información será aceptada de lo contrario podría ser que no se culmine el proceso.

Al igual que el emisor, el receptor es responsable de cinco ejes. El primer eje es la recepción del mensaje, el escuchar el mensaje es el prepararse a una comunicación circular. El segundo eje es la decodificación del mensaje, es el momento en el que el receptor comienza a darle significado al mensaje recibido. Esto está sujeto a la interpretación y visión del receptor basado en su experiencia personal. El tercer eje es la aceptación del mensaje, un punto crítico ya que muchos mensajes pueden llegar solo hasta este punto, si no se quiere ser partícipe se rechaza el mensaje.

El cuarto eje es el que se hará con el mensaje, solo el receptor es quien decide qué hacer con la información o el mensaje recibido. Si lo rechaza quedara ahí pero si decide aceptarlo es ponerlo en consideración y crear una nueva línea de comunicación. Es así como el último eje se convierte en un tema compartido entre emisor y receptor; la retroalimentación, es la respuesta que se da al emisor. Con este último paso se completa el proceso de comunicación y se vuelve a empezar.

Entendiendo cómo se maneja el proceso de comunicación, se da paso a los siguientes enfoques del tema ya en un ambiente laboral. Las formas de manejarse dentro de una empresa han cambiado y es importante tomar en cuenta que una empresa se caracteriza por varias cosas, tanto en lo que hace, cómo lo hace y como comunica.

Comunicación organizacional y cultura organizacional

Para entrar en el tema de la comunicación organizacional como tal, cada organización no solo maneja productos o servicios, maneja personal y colaboradores quienes son el organismo de funcionamiento. La comunicación dentro de una organización funciona como redes y estas redes tienen que tener una estructura adecuada para su correcto funcionamiento.

La comunicación como proceso de interacción entre individuos es la base de la organización social. Definiciones respecto a lo que ocurre y funciona dentro de las organizaciones está la siguiente por Hersy, Blanchard y Jonson; “Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones.” (1998 pp. 338 – 339)

De la misma manera se ve a la comunicación como el sistema nervioso de una institución, cada parte está conectada entre sí y la manera de transmitir y recibir mensajes cooperando y coordinando entre colaboradores que van hacia un mismo fin. El intercambio de información es lo que lleva a una estructura organizada de redes de comunicación.

La comunicación organizacional se basa en coordinar las acciones que cada individuo como parte de organismo realiza. La relación entre individuos que pertenecen a una organización debe estar conectada para que haya metas comunes más no individuos realizando tareas separadas sin objetivos claros.

Los propósitos de la comunicación se enfocan en el compartir información para dar un camino a las metas organizacionales. A través de las redes de comunicación se establecen las

tareas y responsabilidades que los colaboradores deben ejercer, les da perspectiva en las actividades que realizan y les ofrece un panorama abierto a lo que representa su función dentro de la organización.

A la par de dar información sobre tareas se debe dar información de los resultados de los colaboradores, este paso es la retroalimentación del proceso de comunicación básico antes mencionado. Se les da un incentivo mayor a las personas a concentrarse en su trabajo y en realizar mayores esfuerzos.

La comunicación organizacional engloba todo lo que se realiza dentro de la organización y entiendo este se debe ver que, en una organización, sea pequeña, mediana o grande, se divide en departamentos y esto hace que el proceso de toma de decisiones sea más complejo. Es en este punto donde la comunicación ejerce uno de los principales esfuerzos en estructura comunicativa. Da la oportunidad de que cada colaborador esté enterado basándose en los protocolos de lo realiza la organización a la que pertenece.

Goldhaber en su libro *Organizational Communication* (1983), presenta algunos puntos importantes que la comunicación organizacional reúne; entre estos está el que ocurre dentro de un sistema completo y al mismo tiempo bastante complejo. Tiene que existir mensajes y deben tener un flujo constante para proporcionar dirección, propósito a sus colaboradores. Implica que la organización tenga personas, para así trabajar en base a las actitudes, sentimientos, emociones, reacciones y habilidades de los mismos.

La comunicación organizacional ha atravesado varios cambios durante la historia, Joan Costa menciona en su texto *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, como se han dado dichos cambios. Empezando en la época del industrialismo y producción a lo que ahora se conoce como organización por competencia o renombre. La concepción de trabajo en el

industrialismo contaba con cuatro pilares importantes; el capital, la producción, la organización y la administración. A pesar de ser pilares importantes y necesarios dentro de una organización la comunicación ha revolucionado el enfoque basados en la competencia e innovación.

Los pilares que ahora se toman en cuenta y se manejan “son la Identidad, la Cultura, la Comunicación y la Imagen. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas distintas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio. Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también valores.” (Joan Costa, 1995)

La comunicación organizacional se relaciona y va de la mano con la cultura organizacional, se ha puesto primero las personas, ha emergido la cultura de los intangibles como menciona Joan Costa, esto quiere decir que se manejan valores, principios y normas para un comportamiento laboral adecuado. “La cultura organización está enmarcada desde todas las perspectivas dentro de una organización. La cultura es el reflejo y resultado de todo lo que se realiza en el interior de la empresa con sus empleados y sus miembros.” (Iregui, 2015).

Manuel Gross (2008) define la cultura organizacional como “El conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.” Varios conceptos han cambiado de nombre dando una cercanía hacia los colaboradores y los públicos objetivos de una organización. A continuación, se presenta la tabla extraída del Master DirCom.

Tabla #1 Ámbito organizacional

Organización	Sistémica
Organigrama	Red Mallada
Tareas	Procesos
Cultura Técnica	Cultura de Comunicación
División de Trabajo	Reputación
Jerarquía	Compromiso
Funciones	Cultura Corporativa
Acción	Interacción
Pensamiento lógico	Pensamiento Creativo

Tabla #2 **Ámbito metodológico**

Producto	Servicio
Consumidor	Usuario
Mercado	Sociedad
Persuasión	Información
Campaña	Programas
Target	Personas
Segmentación	Red
Marca	Identidad
Investigación de Mercado	Auditoría de Imagen
Plan de Medios	Plan de Comunicación

La comunicación organizacional también es el resultado de cambios en el entorno. Los

cambios se entienden como modificaciones, alteración en los procesos normales en los que una organización se maneja. El entorno se ve afectado directamente por cualquier cambio que se presente, y es necesario que el entorno pueda ser flexible y adaptable.

Como se mencionó, cada situación da oportunidades de cambios estos no necesariamente se esperan, pero si se puede utilizar a beneficio de las organizaciones. Para poder tomarlos de la mejor manera y sacar provecho de dichos cambios se debe gestionarlos de manera adecuada. De igual manera se espera una planificación estratégica para enfrentarlos y poder adaptarlos a las situaciones a las que podría salir favorecida a organización.

“Existe una relación intrínseca entre entorno, cambio y comunicación. El entorno actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones que están interrelacionadas unas con otras y que ejercen fuerzas de cambio entre sí. [...] Por tanto, el cambio es una fuerza que genera una acción o una reacción en las organizaciones. [...] Para cerrar la triada con la comunicación retomamos dos conceptos de los dos elementos anteriores de esta relación intrínseca. El entorno se da en un espacio de interrelaciones y el cambio genera acción. La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera, es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio” (Sandra Fuentes, 2006)

Sandra Fuentes, menciona dos formas en las que se puede gestionar el cambio de una manera estratégica dentro de las organizaciones. El gradual y el de transformación, estos dos son modelos que deben ser tomados por las personas encargadas de la organización, quienes saben cuál es el objetivo final de la compañía. El cambio gradual consta en que los directivos tienen un objetivo de su organización y la planificación de cambios se realizan paulatinamente, este proceso de cambio necesita una alta participación de los niveles inferiores en el organigrama de la empresa.

El cambio estratégico de transformación por otra parte es el que es necesario e inmediato,

la forma en la que se utiliza es rompiendo los paradigmas de las rutinas dentro de una organización cambiando la forma en la que se realizan las actividades y tareas. Dando como solución la transformación total de la estructura organizacional, es drástico, pero se lo utiliza en momentos en que se ve que no se avanza a ninguna dirección.

Marisa Guisasola (2006) expresa que, “Es importante conocer cómo integrar la comunicación a la planificación estratégica de organizaciones y justificar la incumbencia de los profesionales de la comunicación en el diseño, planificación, gestión y control de estrategias comunicacionales.” La justificación que propone Marisa es el que cada departamento tiene su función y cada jefe de área está en el puesto por la necesidad de las funciones. Es decir, crear una comunicación integrada desde adentro para que sea reflejada hacia fuera. “Una empresa no puede dirigirse sobre la marcha, ni las inversiones pueden hacerse sin un análisis de riesgo. La necesidad de innovación, el avance de la competencia, la reducción de los costos por incorporación de tecnología o la flexibilidad de la demanda obligan a planificar cada área.” (Guisasola, 2006)

Como se puede ver, una organización es un sistema muy complejo y lo que ayuda a que todo funcione como debe ser es la comunicación. Conociendo lo que implica la misma se entrara a ver algo más profundo. Los temas que se toparon a continuación son en donde empieza lo esencial; la cultura organizacional, la imagen, la reputación y la identidad.

Imagen, Reputación, Identidad

Los conceptos imagen e identidad están relacionados. A estos dos conceptos se les otorga varios significados dependiendo del medio en el que se manejen; imagen se utiliza tanto en comunicación organizacional, publicidad y mercadeo. Si se juntan tanto a imagen como identidad da como resultado el posicionamiento y por ende la reputación de una organización en

este caso.

“Gestionar la cultura corporativa es uno de los retos más importantes que se les plantean a los responsables de comunicación en las empresas. [...]La cultura corporativa se manifiesta no solo a través de las palabras sino mediante los comportamientos de las personas, y se componen de los elementos tan habituales como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de comunicación entre sus áreas, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación.” (Arribas, 2006)

Identidad

La identidad de una organización es lo que la caracteriza en esencia, es el elemento diferenciador que permite desde cualquier punto destacarse entre las demás. A las organizaciones se las entiende como personas naturales, que tienen como características rasgos que las identifican, cuentan con un carácter o personalidad y experimentan altos y bajos como compañías. “Las empresas tienen personalidad. Esa personalidad es la resultante única, dinámica e irreplicable de una configuración de factores, de los que emerge la singularidad de la empresa.” (Scheinsohn, 1996)

El mismo autor menciona a la identidad corporativa como un rasgo importante a tomar en cuenta ya que va más allá de una lectura visual de la marca, se relaciona con los comportamientos y forma de ser de la empresa. “La identidad de una empresa se basa en su misión, visión, filosofía, principios y valores; esto permite que la empresa siga un camino unitario de personalidad y de cumplimiento de objetivos. La identidad y la imagen de la empresa es el eje vertical de la cultura organizacional esto quiere decir que tanto las acciones reflejan la identidad de la empresa como los mensajes comunican la imagen.” (Iregui, 2015)

La identidad de la institución va por el mismo camino de la cultura organizacional, ya que demuestra a todos los públicos lo que la empresa es; está muy presente las creencias que la empresa maneje, principios y normas de comportamiento. Scheinsohn presenta un modelo sobre

la identidad corporativa en el que se muestra la relación entre sistemas, carácter y destrezas.

“La identidad corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van Rekom, Van Reil y Wierenga, 1991) Dicho en otras palabras, la identidad es manejada y transmitida desde el interior de una organización es lo que quiere transmitir como mensaje principal y la misma se plasma dentro de los objetivos, principios y normas de la misma.

La identidad se puede dividir en dos grandes grupos, lo que se ve o es concreto y lo que no se ve en este caso abstracto. Lo concreto tiene que ver con el logotipo, los colores corporativos, la tipografía, la presentación de sus productos, elementos visibles que representan a la marca. Lo abstracto se relaciona con los comportamientos, el servicio al cliente, la responsabilidad social, la vinculación de la compañía con su entorno.

Imagen:

“Percepción real que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos.” (Capriotti, 2004) Varios autores definen a la imagen como la percepción de la empresa que tienen los públicos. Joan Costa lo presenta como “La representación de la empresa en el imaginario colectivo. Su potencia y su pregnancia emocional es lo que la imagen significa para su público. Es a fin de cuentas la energía que determina las opciones, las decisiones, la conducta y la fidelidad de los públicos hacia la empresa.” (2004)

La imagen corporativa también es construida a base de la percepción, cognición y experiencias que cada individuo tiene. Si el mensaje de identidad se transmite adecuadamente y se hace lo que se dice que es el significado le da valor a la marca, haciendo crecer su imagen y su recordación.

“Uno de los elementos intangibles más importantes sobre los que la propia empresa puede establecer su diferenciación es la marca, tanto de los productos que comercializa como del nombre de la empresa o marca corporativa. Y es que en la medida en que la marca se perciba, la presencia de determinadas características, atributos y valores se convierte en única e inigualable.” (Jacob Ostberg, 2007)

La relación entre imagen e identidad es una simple ecuación, si se realiza o se hace las cosas bien y se conocen la imagen será positiva. Ser y parecer; dos palabras simples, pero con mucho significado, no se puede decir maravillas si no lo que hace como empresa no es coherente. Por último, hay que tener en cuenta que si se quiere demostrar algo o se realiza algo y no se comunica eso en la mente de los públicos no existe.

Akiko Fujioka, (2007). “La imagen corporativa pasa a convertirse en un elemento fundamental de la dirección estratégica de la empresa, y por ende, el proceso de planificación de la imagen pasa a ser una necesidad.”

Justo Villafañe presenta un modelo de clasificación de imagen, en los que una auditoría de imagen se concentra. En primer lugar, se encuentra la Autoimagen, Imagen Intencional e Imagen Pública. El siguiente cuadro presenta los puntos estratégicos que cada subtema comprende en sí mismos.

Tabla #3 Autoimagen, imagen intencional, imagen pública

AUTOIMAGEN	IMAGEN INTENCIONAL	IMAGEN PÚBLICA
<p>Análisis situacional de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión 2. Historia y evolución de la empresa 3. Contexto sectorial 4. Orientación estratégica de la empresa 5. Políticas corporativas 6. Estrategia directiva 7. competitividad 	<p>Análisis de la identidad visual corporativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. determinación del estado corporativo 2. Análisis del manual de normas 	<p>Análisis del entorno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Configuración del entorno 2. Dimensiones conceptuales del análisis
<p>Evaluación de la cultura corporativa</p>	<p>Análisis de la comunicación de la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna 2. Comunicación de marketing 3. Comunicación corporativa 	<p>Análisis de los medios de comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variables de análisis
<p>Estrategias de Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración corporativa de los recursos humanos 		

<ol style="list-style-type: none"> 2. Previsión estratégica de los recursos humanos 3. Formación 4. Selección de personal 5. Desarrollo de carrera 6. Evaluación de la información sobre recursos humanos 		
<p>Clima Interno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de clima interno 2. Higiene y seguridad 3. Resultados 4. Formación 5. Promoción 6. Comunicación interna 7. Participación 		
<p>Evaluación del clima interno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción/insatisfacción 2. Comunicación/información 3. Expectativas/motivaciones 		

Elaboración Propia

Reputación:

La reputación en simples palabras es la valoración que los públicos objetivos tienen sobre una empresa. “Es un juicio de valor de la empresa que los públicos efectúan comparando la imagen corporativa con los valores y comportamientos que consideran ideales para este tipo de organización.” (Eva Antón Ferremoné, 2008)

La reputación se mide bajo la percepción de los públicos, aunque el Reputation Institute (RI) basa sus estudios de empresas en siete pilares. El primer pilar es productos y servicios;

dentro de esta categoría entra la calidad del producto o servicio depende de que sea la empresa y la satisfacción de los consumidores. El segundo pilar es la ética; se refiere al buen comportamiento ético en su manejo en todos los ámbitos, la apertura y la transparencia con la que se manejan.

El tercer pilar es la responsabilidad social corporativa; estar involucrados con el medio ambiente, si contribuyen con la sociedad cercana, preocupación por sus colaboradores y un buen trato tanto en comportamientos como en reconocimientos de salarios. El cuarto pilar es el entorno laboral; ambiente adecuado de trabajo, buenos colaboradores, preparados y dispuestos a realizar su mejor esfuerzo para el crecimiento y desarrollo de la organización.

El quinto pilar es la innovación; tanto en sus productos y servicios, dispuestos al cambio y a la innovación para desarrollar estrategias de adaptación y desarrollo corporativo. El sexto pilar es los resultados financieros; una empresa que está bien posicionada y tiene reconocimiento, demuestra buenos resultados, genera beneficios y tiene un potencial desarrollo y crecimiento a futuro. El séptimo pilar es el liderazgo; una empresa que tiene buena reputación en su mayoría tiene un buen liderazgo, una persona con visión a futuro y sabe llevar a los demás a un gran camino.

CAPÍTULO II

Comunicación Interna

La comunicación interna cumple un papel esencial dentro de una organización. En el primer capítulo de esta investigación se toparon temas importantes, los puntos clave que constituyen a una organización y a partir de estos se pueden dividir en estrategias de comunicación direccionadas y con propósito. De igual manera es importante recalcar que existen flujos de comunicación, estos son ascendentes, descendentes y horizontales o transversales.

Existen dos tipos de comunicación Interna, que está dirigida hacia el personal dentro de una organización y externa que se enfrenta a los públicos que de alguna manera se benefician de la empresa y aportan a la misma. Según Thomas, (2002), la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro de una empresa, y que responde a una planificación organizacional. Las estrategias que se manejan para una comunicación interna es crear un ambiente de satisfacción para que en el momento que se pongan en táctica proyectos dentro de la empresa se vea un respaldo y un compromiso de los miembros.

Las funciones principales de la comunicación interna son; relacionarse con los colaboradores y el personal de la organización, cambio de estrategias y de comportamientos para mejores resultados, enfocar los esfuerzos en aumentar la productividad y la efectividad del trabajo en la institución.

Cada una de estas funciones conlleva una planificación. En primera instancia es necesario reconocer que se debe realizar un pre diagnóstico a la organización a la que se quiere introducir los procesos de comunicación interna. No todas las compañías cuentan con un departamento propio de comunicación y cuando se terceriza los servicios se debe conocer desde la fundación de la empresa hasta la misión, visión, valores y características. No se puede llegar a la gente si no

se conoce en esencia que es la organización.

La relación con los colaboradores es el conectarse con ellos y saber qué piensan de la organización a la que pertenecen. Los colaboradores son el público principal que tiene una empresa ya que son los primeros que si se sienten a gusto demostraran la satisfacción de su trabajo fuera de ella. Un manejo adecuado de la relación con los empleados es el hacerles sentir orgulloso de que llevan el nombre de la empresa en alto, que es su responsabilidad también que la empresa crezca y obtenga renombre.

El cambio de estrategias y de comportamientos es la dinámica con la que la empresa se maneja, este punto está sujeto a constantes cambios con el propósito del mejoramiento de trabajos. Como se mencionó en el capítulo uno los cambios son necesarios, pero pueden ser manejados de forma gradual para que los mismos no representen un proceso drástico ni chocante. La última función mencionada es crear un ambiente de productividad, eficacia y resultados. Marca un importante enfoque, muestra cómo se maneja una empresa no-comunicando, se dan alternativas de funcionamiento con metas en común, relacionando a todos los colaboradores con las ideas de los jefes para caminar con un mismo propósito.

Hersey (1998), propone un modelo de la comunicación interna dentro de una organización basado en cinco sistemas, se enfoca en un proceso horizontal en el que la comunicación fluye en todas las direcciones creando una comunicación bidireccional. En la comunicación interna se presentan caminos ascendentes y descendentes, esto se refiere a los directivos y sus empleados como desde ambas partes deben tener el conocimiento de la información más relevante.

En una organización existen los canales formales e informales; lo más propicio son los canales formales (instructivos, manuales, mailing, órdenes, tareas, correspondencia), mientras

que los canales informales son los (rumores, opiniones personales, comentarios, mensajes de texto, información incompleta). Jean Noel Kapferer

“La comunicación interna trabaja mejorando el ambiente laboral, la comunicación interna dentro de cada departamento y fomentando la unidad, el modo de ver las cosas entre autores puede ser ligeramente distinto, pero llegan a un mismo fin, la comunicación interna es esencial porque hace relación entre todas las partes dentro de una organización. La comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello. (...) La comunicación interna, es tan amplia y abarca tantos temas (es multidisciplinar e interdependiente).”
(Shapero en Torva, 2003)

La comunicación interna depende mucho de cómo la organización está constituida y que modelo maneja. La gran mayoría de las empresas están constituidas con una base tradicional, donde la comunicación fluye de una manera descendente, en la que la persona al principio de la jerarquía es quien informa a los demás subordinados sobre la información relevante.

La comunicación descendente pertenece a los canales formales ya que, si una empresa está constituida como tradicional, los altos directivos son quienes tienen acceso a la información de primera mano y el contenido solo baja autorizado por ellos mismos. Cuando se utiliza el modelo de comunicación descendente se manejan temas muy puntuales, claros y muchas veces sencillos para no perder la continuidad de la información. Se comunican, políticas, indicaciones concretas, tareas, metas comunes, objetivos, información de carácter obligatorio.

Por el otro lado existe la comunicación ascendente, es menos probable encontrarla por el hecho de que la gran mayoría de empresas tiene un organigrama en orden jerárquico. Consiste en que los colaboradores y empleados que se encuentran en niveles menores tengan la apertura de comunicar lo necesario a los altos directivos. Un buen manejo de la información es reforzar el modelo descendente con el ascendente para tener un amplio panorama de lo que sucede en la

empresa.

Uno de los modelos de comunicación interna que más funciona y mejores resultados tiene, dependiendo de la apertura y su cultura organización es la comunicación horizontal. La organización dentro de la compañía se maneja en departamentos, pero en grupos desde los cuales no haya distinción y los niveles jerárquicos no tienen importancia, nadie es menos que nadie, pero si se lo considera informal, ya que al no haber una persona o varias personas encargadas y a la cabeza se dan problemas de crisis y de mal manejo de información.

Manuel Tessi expone la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, “Saber escuchar a los empleados genera más poder para la organización del que en general se prueba y comprueba en la práctica. (...) El proceso permite lograr una forma de persuasión ideal en comunicación que los empleados se convenzan por sí mismos de lo que tienen que hacer para alcanzar un éxito integral, tanto individual como colectivo.” (2012)

La comunicación responde a las necesidades básicas de las organizaciones, la necesidad de pertenecer y sentirse satisfecho en el lugar que cada persona trabaja. Es una vía que permite una comunicación abierta y transparente que se enfoca en el bienestar de sus colaboradores, ya que mientras ellos estén bien y se sientan a gusto en el espacio serán los primeros en hacer presente lo que la empresa es y dice ser.

Herramientas Comunicacionales:

La comunicación interna no se maneja por sí sola, más bien es una de las partes que más planificación debe tomarse en cuenta. Porque razón esto ocurre, los empleados al ser lo más importante deben ser los primeros en enterarse y conectarse con lo que la empresa es y quiere llegar a ser. Las herramientas comunicacionales son el camino y el canal para poder llegar a conocer toda la información que se dispone para ellos.

Las empresas a menudo presentan casos de rotación constante y considerable y es ahí el momento en el que se puede realizar pre diagnóstico que den un resultado concreto y cuantificable de cómo se encuentra la cultura organizacional presente en la empresa. Como se mencionó anteriormente la cultura engloba temas importantes como la misión, visión, valores, principios, filosofía, algunos de estos no todos conocen, pero deberían.

Las herramientas cumplen un papel importante y deben ser medios o canales comprobados que puedan encargarse de dar la información adecuada en el momento adecuado. Se puede tener una planificación y estrategias buenas y en cuanto a la comunicación integral pero no si se encuentra un modo de difundir y llegar a la mente de las personas no sirve.

Las herramientas más utilizadas por las empresas tradicionales son los tablas o carteleras de información; se coloca la información más relevante para causar impacto. Cada herramienta tiene que tener su propósito y no ser repetitiva para que no se pierda el interés. Mailing se utiliza muy a menudo como medio instantáneo de recibir información relevante e importante. Comunicados internos, algunos autores determinan que es el medio más eficiente y menos costoso, se ve enfocado en un modelo de comunicación horizontal donde todos saben de todo y se maneja la información con un periodo regular.

Reuniones, buzón de sugerencia, intranet; son algunas de las herramientas que ayudan y dan un soporte importante a la comunicación, pero al mismo tiempo se crean barreras que no permiten llegar con la información adecuada. Según Thomas, las barreras comunicativas se dividen en tres grupos; las físicas, las semánticas y las personales.

Lo visto anteriormente es la esencia de lo que es la comunicación interna, aunque lo que realmente realiza la comunicación interna es enganchar y crear lazos dentro de una organización. El modo en que se realiza un plan de comunicación interna, es dividiendo en tres etapas; un pre

diagnóstico, una auditoría de imagen y un plan de estrategia. (Cusot, 2014)

El pre diagnóstico es una investigación que da un panorama previo a los problemas comunicacionales dentro de una organización. Se enfoca en ver cómo la empresa se encuentra de una manera general, se analizan las herramientas de comunicación que se utilizan y qué temas se toparon dentro de la auditoría. La auditoría de imagen o de comunicación es un proceso que debe tomarse con la seriedad del caso, el cual se enfoca en realizar una investigación profunda basado en un aspecto cuantitativo y cualitativo.

Se realizan encuestas, entrevistas y focus groups para poder entender la dinámica que la empresa maneja. En dichos procesos se topan temas de identidad, herramientas, canales de comunicación y de clima laboral. En cuanto al plan de estrategias que se maneja está respaldado en los resultados de la auditoría. Se toman los problemas comunicacionales para poder cambiar dichos números y favorecer nuevamente a la empresa por medio de estrategias comunicacionales que den resultados exitosos. (Cusot, 2015)

Comunicación Externa

En un entorno laboral lo que se debe hacer y en lo que una empresa debería enfocar sus esfuerzos es en comunicar lo que está realizando. Los procesos de comunicación son complejos, pero se debe mantener una constante participación en esta para obtener resultados favorables. La comunicación externa se la entiende como “El mismo proceso de comunicación interna pero reflejado hacia fuera de la organización” (Muñoz, 2016). Cada detalle que se maneja dentro de la organización es lo que se comunica hacia fuera, no se puede decir una cosa y realizar otra ya que ambas partes actúan como un espejo.

La comunicación externa se basa en cómo la empresa se relaciona activamente con sus públicos objetivos. La relación que se establece con los mismos debe mantenerse y seguir

cultivando. Una empresa no es nada sin sus públicos ya que si no los tiene no puede crecer en el mercado laboral. Una empresa crece porque existen personas, consumidores, o grupos de interés que se alinean con la filosofía de la empresa, con sus Productos y servicios, con la personalidad de la empresa y con lo que la misma les hace en sus vidas.

Dada esta relación crece la necesidad de la notoriedad y el desarrollo de planes estratégicos que enfoque los esfuerzos en aumentar la relación con quienes le aporta la mayor parte a la empresa. Los mensajes comunicacionales deben enfocarse en varios públicos, principalmente en los consumidores y este grupo se divide en los concurrentes o activos de la empresa y los potenciales. En los proveedores y asociados que tengan una parte de iniciativa en la empresa. En la competencia ya que se puede utilizar como benchmarking para mejorar calidad, servicios e innovación constante.

Los públicos objetivos de una organización toman un nombre diferente en la comunicación externa ya que los mismos se dividen por efectos de influencia dentro de la misma. Este concepto es stakeholders o públicos estratégicos, la empresa los divide en su grupo primario por el hecho de que la organización depende de ellos en su totalidad.

Jaime Fita se basa en el estudio de M.H. Westphalen y J.L Piñuel sobre la relación de los públicos objetivos y los sistemas de comunicación. En primer plano se destacan los medios escritos; los boletines de prensa o comunicado, contemplan la información precisa y controlada que una empresa quiere transmitir. Se caracteriza por ser un texto corto pero conciso para evitar la mala interpretación de la información y agilizar el proceso de publicación. Los que sigue se enfocan en los medios de comunicación específicamente, el dossier de prensa, publirreportajes, correos informativos.

Los medios orales son más directos y en muchos casos más efectivos; los teléfonos son el

principal instrumento para obtener información actualizada de manera instantánea. Entrevistas personales, conferencias de prensa. Cada uno de los medios expuestos anteriormente son los canales apropiados que se utilizan para transmitir mensajes e información relevante de una organización a sus públicos de manera masiva.

Tanto para la comunicación interna como externa se utiliza los planes de comunicación, ya que son estrategias que involucran investigaciones profundas que detallan la posición en el mercado. Teniendo un panorama amplio de lo que la organización necesita se pueden realizar cambios favorables hacia la misma. “La conexión con el cliente, la anticipación de sus deseos y necesidades en productos y servicios. (...) Cada empresa organiza y utiliza la comunicación según sus intereses y necesidades.” (Pérez, 2014)

Responsabilidad Social

Las acciones de responsabilidad social son el resultado de la interacción de las organizaciones con el medio al que pertenecen. Este tema es un tema no muy antiguo ya que recién nace después del industrialismo y el enfoque de conexión con el medio ambiente. En el industrialismo a las organizaciones solo les interesaba ganar más no las personas que se encontraban trabajando para el desarrollo de la compañía.

Es así como la responsabilidad social o la responsabilidad corporativa se encuentra en un auge importante ya que es un elemento que permite a las empresas a ser reconocidas en el medio y a pertenecer a las grandes industrias que quieren demostrar que sus objetivos no son solo producir sino preocuparse por los demás.

Karina Valarezo expresa que, “La responsabilidad social (RS) debe ser entendida como un modelo de gestión integral de las organizaciones, como un valor que rige la misión y visión y que es parte de su cultura corporativa.”

“El concepto de la responsabilidad social corporativa se encuentra íntimamente ligado al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible y a la consideración, interiorización y gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales generados por las compañías.” (Mirones, 2011)

Gráfico #2 Aspectos de RSC



Mirones, M. (2011)

La responsabilidad social consiste en un proceso simple de compromiso, siempre y cuando sea voluntario. En un principio empezó siendo una iniciativa interesante que aportaba a las empresas la oportunidad de ser un apoyo al entorno en el que se maneja, pero las situaciones han cambiado y se ha vuelto un tema de negocio ya que ambas partes sacan provecho de ello. Cabe recalcar que la responsabilidad social empieza en el interior de la organización, pensando en sus empleados y colaboradores. Mostrarse presentes en las vidas de las personas quienes aportan al desarrollo de la empresa es primordial.

Se comienza con los beneficios dentro de la organización, pueden ser puestos por ley,

pero una organización que se interesa le ofrece más, a cambio de un trabajo de excelencia. Pueden existir beneficios para la familia, de salarios, vacaciones, seguros médicos, estos son algunos ejemplos de cómo se maneja el tema de responsabilidad social corporativa.

Se puede dividir las acciones sociales en tres grupos, las gestiones empresariales, las gestiones ambientales y las acciones sociales. En el primer grupo está el respetar los derechos humanos y la intimidad de los trabajadores y proveedores, aportar decididamente a la prevención y salud en el trabajo, no discriminar y promover la igualdad, atender y proteger los derechos de sus clientes, crear nuevas fuentes de empleado, aportar con ambientes correctos de trabajo.

En las gestiones ambientales se encuentra el ser respetuoso con el medio ambiente y desarrollar acciones específicas para evitar el cambio climático y contaminación de fuentes naturales. Las acciones sociales son el aportar y tener en cuenta a las minorías más desfavorecidas, desarrollar o aportar en proyectos de educación, desarrollar o promover proyectos culturales.

Miguel Tuñez, menciona que la responsabilidad social corporativa interactúa de ser con la empresa en momentos de crisis y de problemas. “La responsabilidad social corporativa (RSC) también es una herramienta que contribuye a que las organizaciones eviten situaciones conflictivas y, en la medida de lo posible, esquiven las temibles situaciones de crisis.” (2014)

CAPÍTULO III

Relaciones Públicas

El desafío más grande que se presenta a los encargados de relaciones públicas es el coordinar de tal manera la comunicación que haya un control de qué se va a decir y cómo se lo va a decir y a través de qué medios. En ámbitos laborales las relaciones públicas forman parte esencial al momento de impartir mensajes masivos, se deben seleccionar voceros preparados para ser imagen pública de la información, personas que asuman las consecuencias de lo que se comunica. Las agencias de relaciones públicas se dedican a investigar el entorno y los medios en los que se deberían difundir mensajes de manera objetiva.

Fraser Seitle, define de manera sencilla lo que son las relaciones públicas, “Consiste en una práctica de hacer lo correcto, de trabajar y comunicar la sustancia de ese trabajo” (2002) es esencial tener una base de experiencias para poder entrar al espacio de las relaciones públicas, debe tener un firme soporte de conocimientos, sentido de ética y buenas estrategias de comunicación ya que se utiliza de una manera muy fuerte la persuasión.

John Xifra (2014) propuso que las relaciones públicas sean definidas por cuatro funciones específicas: 1) Investigación, 2) Acción, 3) Comunicación, 4) Evaluación. Estas cuatro fases se entienden cuando se ponen en práctica, la investigación es el conocer el espacio en el que se maneja la organización. Se debe determinar en qué espacio se encuentra la empresa porque con las relaciones públicas se promociona toda la organización.

En acción es encontrar un propósito y crear un plan para que con cada paso que se den haya distintas estrategias de llegar a las personas adecuadas. Se debe ser persuasivo y convincente al momento de hablar. Comunicar es el esfuerzo más difícil dentro de este proceso, no se debe ir y hablar por hablar, siempre se debe considerar un plan de manera que los posibles escenarios se los cuente y se vean soluciones. Una vez hecho los cuatro procesos de ven los

resultados, si se manejan grandes influencias de personas o de cambio de actitud se ha realizado un buen trabajo.

Las relaciones públicas se enfocan en comunicar a diferentes públicos, estos seleccionados previamente por la organización. Los públicos objetivos demandan un tipo de comunicación específica por cada uno y que se maneje de manera única con cada uno. Los públicos se dividen en cuatro grupos; internos y externos; primarios, secundarios y marginales; tradicionales y futuros; defensores, opositores y no comprometidos.

Seitel Frase realiza esta clasificación según categorías. Internos los que se encuentran dentro de la organización como, directivos, accionistas, administrativos, operativos; mientras que los Externos; son públicos que se conectan a la organización de una manera, pero no están directamente influyendo en ella, como la prensa, el gobierno, los consumidores, la comunidad que les rodea entre otros.

Los primarios si están conectados con la organización de tal manera que pueden influir en el futuro, tanto ayudando al crecimiento y desarrollo o a perjudicarla y hacerla caer. Los públicos secundarios son los que siguen estando presentes en el diagrama de públicos de una empresa porque se deben tomar en cuenta y tener una relación, mientras que los públicos marginales no se les toma mucho en cuenta porque no influyen directamente a la empresa.

Los tradicionales y futuros se los reconoce de tal manera que los tradicionales son los empleados o colaboradores y los consumidores activos de una empresa. Mientras que los futuros son los estudiantes que aplicarían a un trabajo y los consumidores potenciales. El último grupo de públicos se divide en defensores, opositores y no comprometidos. Se separa en este grupo porque cada uno tiene un enfoque diferente, a los defensores se les refuerza la aceptación y creencia en la marca, y a los no comprometidos se les presenta mensajes persuasivos de

convencimiento para que crean en la marca.

“Las relaciones públicas son fundamentalmente una función técnica o periodística: relaciones con los medios y publicity [...] Es una herramienta de dirección estratégica.” (Wilcox, 2006) Hablar de dirección estratégica es un punto de partida, las personas encargadas y responsables de las relaciones públicas de una empresa debe realizar una investigación profunda de la organización. Existen puntos claves desde los cuales se debe partir hacia una investigación a profundidad; “situación financiera, reputación, proyectos de relaciones públicas pasadas y presentes, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de relaciones públicas.” (Xifra, 2014)

Comunicación en Crisis

La comunicación en crisis se enfoca en prever posibles situaciones de conflicto que las organizaciones puedan enfrentar. Muchas organizaciones piensan que una crisis no es algo cotidiano y por ende las probabilidades de que ocurra algo que desestabilice la organización es muy poco probable y no se anteponen ante esto.

“La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.” (Piñuel en por Fita, 1999)

Una crisis es inesperada, pero existen varias características que se presentan en situaciones de esta índole en que se pueden generalizar. El factor sorpresa es algo que no se puede negar, ninguna empresa espera que una crisis que cambie sus esquemas se desate. Una

crisis siempre desata una situación de urgencia y de presión. Cuando se suscita una crisis es importante tomar medidas inmediatas para que las consecuencias de la misma no sean devastadoras.

Cuando se presentan momentos de urgencia los comportamientos inmediatos a estos con cambios de actitud, y de pensamiento. En muchos casos puede ser que lleve a una mejora y en otros a un resultado negativos, pero en ambos casos se deben tomar medidas extremas y por esto debe haber un plan de prevención en caso de emergencias que necesiten tener un protocolo de funcionamiento.

Conocer y manejar los aspectos de la comunicación es esencial al momento de proceder en planes de comunicación estratégicos. Identificar riesgos puede ser importante al momento de actuar ya que si se tiene una visión de posibles escenarios se sabe qué acciones tomar enfocadas en acciones respaldadas y no decisiones a la ligera.

Existen varios puntos en los que una crisis comunicacional puede aparecer y estos son según el modelo de Fita, J. (1999)

Tabla #4 Modelo de comunicación en crisis

<p>Ataques Económicos Extremos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Extorsión 2. Soborno
<p>Ataques Informáticos Externos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Violación de Copyright 2. Pérdida de información 3. Falsificación 4. Rumores dañinos
<p>Averías</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avisos y reclamaciones 2. Fallos en el producto 3. Fallos en las plantas de producción 4. Errores en el ámbito operacional de la organización 5. Seguridad deficiente
<p>Catástrofes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daños medioambientales 2. Accidentes importantes 3. Vidas humanas en peligro
<p>Psicopatología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terrorismo 2. Imitadores 3. Acoso sexual
<p>Factores de Imagen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daños a la reputación de la empresa 2. Rumores
<p>Factores de Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sustitución de ejecutivos

Fita, J. (1999)

Basados en casos posibles de crisis es importante prevenir y dar soluciones ante posibles

daños a la empresa. Cada situación anteriormente mencionada puede ser un detonador dentro de una organización.

Lobbying

La actividad de Lobbying es una práctica dentro de la comunicación enfocada en ámbito político, se manejan tipos de comunicación diferentes y estos son la persuasión y el control dentro de los mensajes. Los mensajes están estructurados de tal manera que se pueda controlar la mayor parte de información que se emite para obtener resultados esperados.

“El Lobbying [...] es un proceso de comunicación persuasiva (el objetivo es influir y predisponer al receptor) que se concreta en la relación con los poderes públicos. Ese proceso es planificado: el lobbying no es o no debería ser espontáneo, sí no que responde a una planificación previa a su ejecución; y se enmarca, como afirmamos, el en contexto de una política de relaciones públicas, pues es su naturaleza comunicativa.” (José Daniel Barquero, 2011)

Las diferentes acciones de lobbying se concentran en ámbitos públicos y sectoriales, muchas veces las prácticas lobbyistas se han llegado a mal interpretar y a encaminarse en actos de corrupción. El influir y persuadir a personas públicos de renombre y que se manejan en ámbitos públicos pueden llegar a dañar la imagen de personas que se encargue de esta actividad.

Es importante rescatar que la forma en la que se realizan dichas actividades es de carácter decisivo, el Lobbying en su panorama más complejo busca un intercambio de información y de participación en toma de decisiones de carácter público y administrativo.

“El término Lobbying se refiere propiamente a la posibilidad de influir en la toma de decisiones entre diversos cuerpos colegiados o distintos cuerpos legislativos (...). El Lobbying siempre persigue un objetivo específico y para ello construye procesos que van más allá de las

relaciones públicas.” (Tejada, L. Herrera, 2004)

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA COOPERATIVA DE

AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

Pre- diagnóstico

Una organización cuenta con componentes esenciales que son determinantes para su funcionamiento; de manera general existen públicos objetivos tanto internos como externos que permiten que la empresa crezca y se posicione en el mercado laboral. Una empresa no está conformada únicamente por empleadores y empleados. Además de todo el talento humano que gira alrededor de una organización, hay aspectos que determinan cómo se lleva a cabo el trabajo dentro de la misma. La manera en la que se dirigen los trabajadores entre ellos, con sus superiores, con sus clientes y con otros colaboradores; inclusive las aspiraciones que se plantean los empleados y empleadores.

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 el apoyo del área comercial y del 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.

Identidad Corporativa

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 Cotacachi 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 se 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 encaminarnos 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 consideran 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.

Logotipo

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



Icono

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 estos 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 Andalucía se encuentra detallada en el manual de identidad visual que maneja la marca, el cual se encuentra anexada al documento.

Mapa de Públicos

Tabla #5 Mapa de Públicos Andalucía.

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)

Los públicos externos que se manejan, están relacionados con la compañía de tal manera que la haga crecer y desarrollarse bajo las normas y leyes del país. Las normativas impuestas le permiten funcionar de manera regular y con control. El mapa de públicos específico de la empresa se encuentra anexo, por agencia y departamento en cada una de ellas.

Campañas Internas Existentes

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

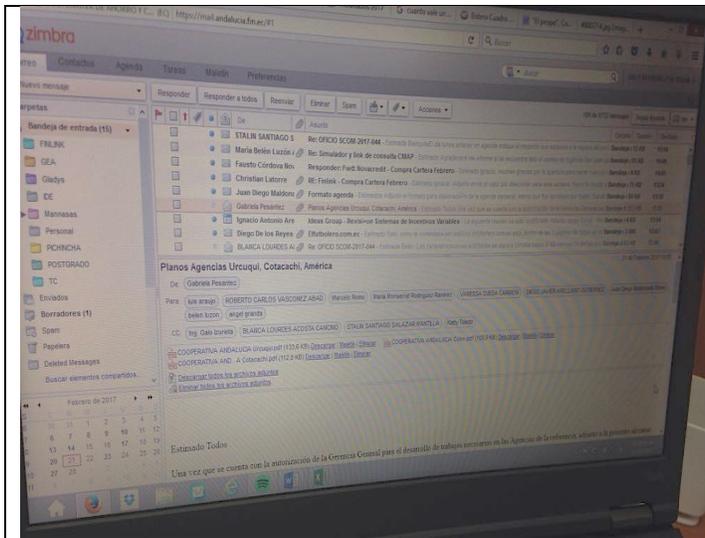
Tabla #6 Ficha pantallas digitales

Tabla #6 Ficha pantallas digitales

		Pantalla Digital
-------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------

	<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>	

Tabla #7 Ficha plataforma de correo electrónico Zimbra



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

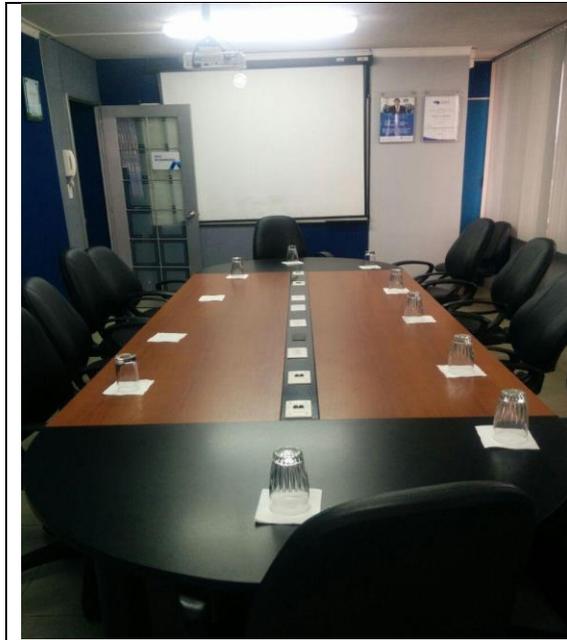
Descripción técnica: Plataforma de software colaborativo que incluye entre sus servicios el servidor de correo electrónico que usan dentro de la Cooperativa. Adicionalmente posee características adicionales como una aplicación de mensajería instantánea, conexión con Outlook para sincronizar calendario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

Tabla #8 Ficha llamadas telefónicas

	<p style="text-align: center;">Llamadas Telefónicas</p>
	<p>Objetivo: Proveer de un medio tangible para el intercambio de información entre empleados y sucursales de manera personal y de respuesta instantánea</p>
<p>Público Objetivo: Todos los departamentos y áreas internas que conforman las sucursales y matriz</p>	
<p>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.</p>	
<p>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.</p>	

Tabla #9 Ficha de reuniones



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.

Auditoría

Una vez que se ha llevado a cabo el respectivo pre diagnóstico de la institución se puede dar paso al proceso de indagación propia que incluye métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar al equipo de auditoría de datos propios para llevar a cabo mediciones y posteriormente un análisis a profundidad sobre distintos aspectos que abarcan a la comunicación interna de Cooperativa Andalucía. A continuación, se exponen los fines de la auditoría, el proceso realizado y el pertinente análisis de los resultados obtenidos para finalmente aportar con conclusiones y recomendaciones finales

Objetivos

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 de Investigación

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 toparon 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 constan de dos maneras, la primera presencial 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 está

presentando. Se procedió a la tabulación de las encuestas, en la que se creó 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 analizarán por separado y en comparación de lo que se encuentre acorde a las políticas y manejos de la empresa.

Análisis Ejecutivo de los Resultados

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.

Tabla #10 Nómina Andalucía

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.	Personas en Nómina	%	Personas Encuestadas	%
Matriz	114	100%	69	61%
Agencias	78	100%	64	82%

Preguntas a nivel de identidad

Pregunta 1

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de Andalucía Ltda.?

SI ____

NO ____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, si la respuesta es NO pase a la pregunta 3.

Análisis Pregunta 1

Gráfico #4 Conoce la misión - general

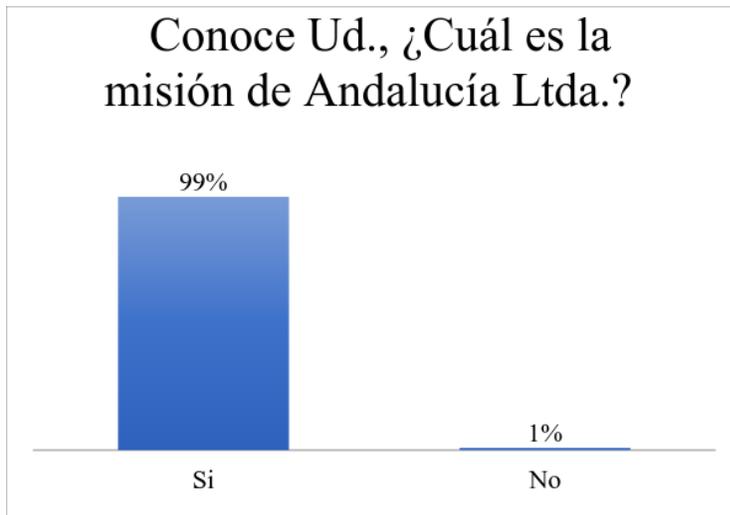
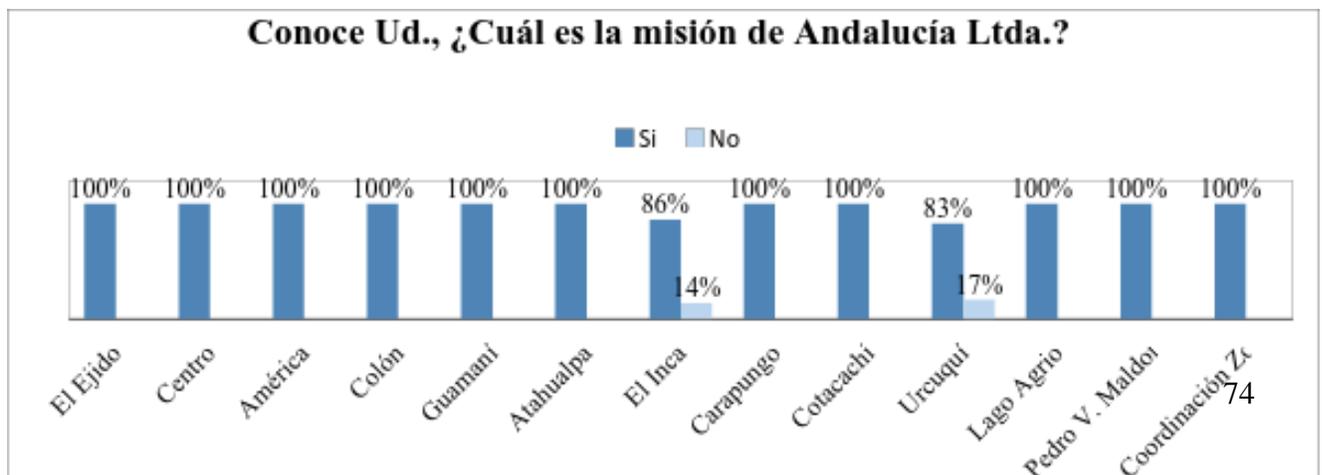


Gráfico #5 Conoce la misión – general por agencias



Esta pregunta fue utilizada para que los encuestados admiten 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

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Andalucía Ltda.

- a) 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. _____

- b) Somos una Cooperativa con principios y valores, orientados al beneficio de nuestros clientes para que puedan cumplir con sus expectativas de creación de microempresas, y apoyar sus inversiones personales. _____

- c) Somos una entidad comprometida con nuestros socios para brindar la mejor opción de ahorro y crédito entre las cooperativas del país. _____

- d) Ninguna de las anteriores _____

Análisis Pregunta 2

Gráfico #6 Misión correcta - general

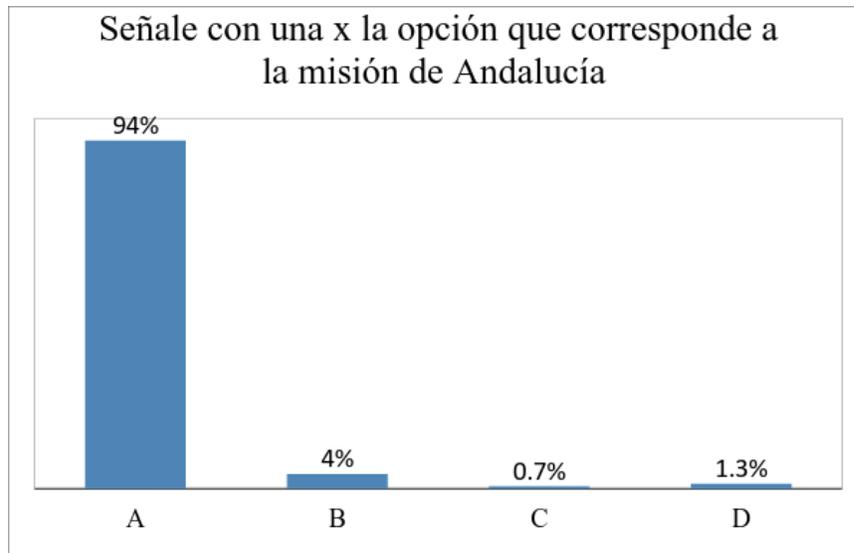


Gráfico #7 Misión Correcta - general matriz

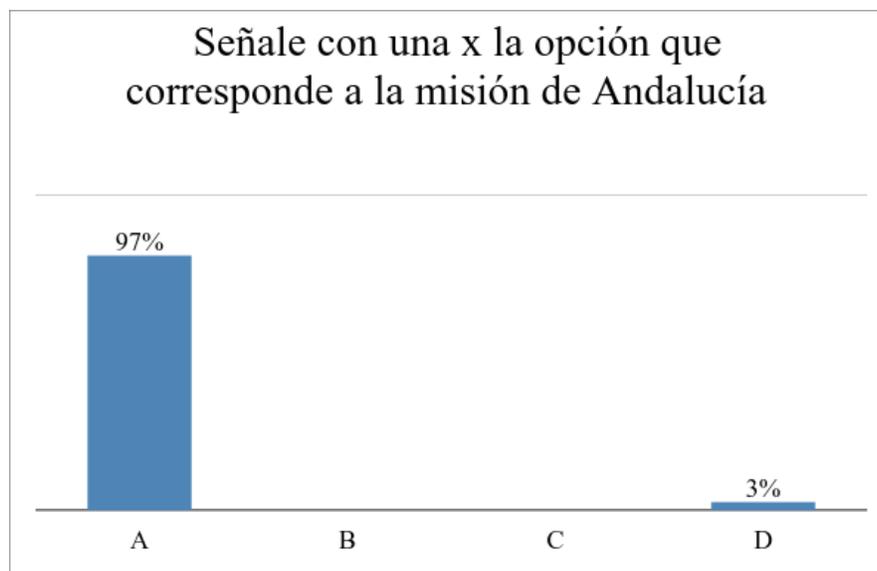
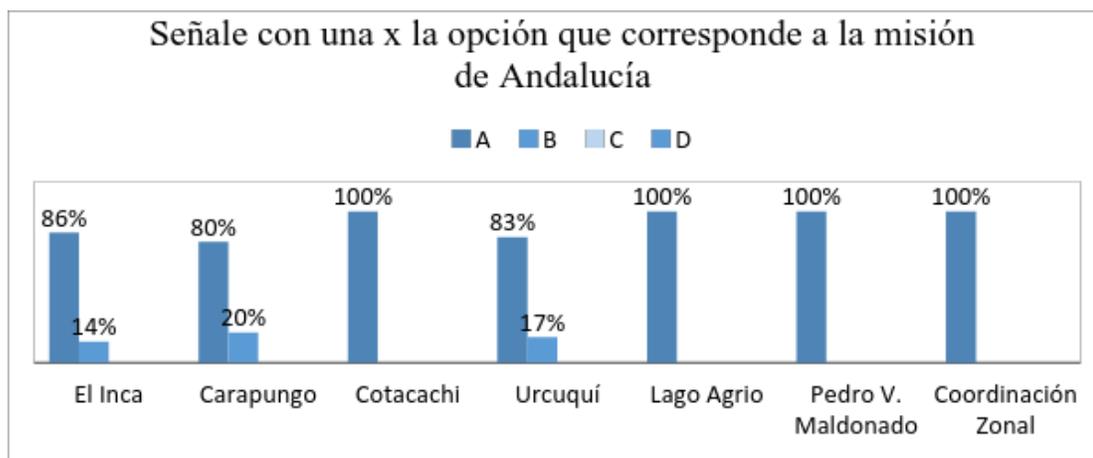
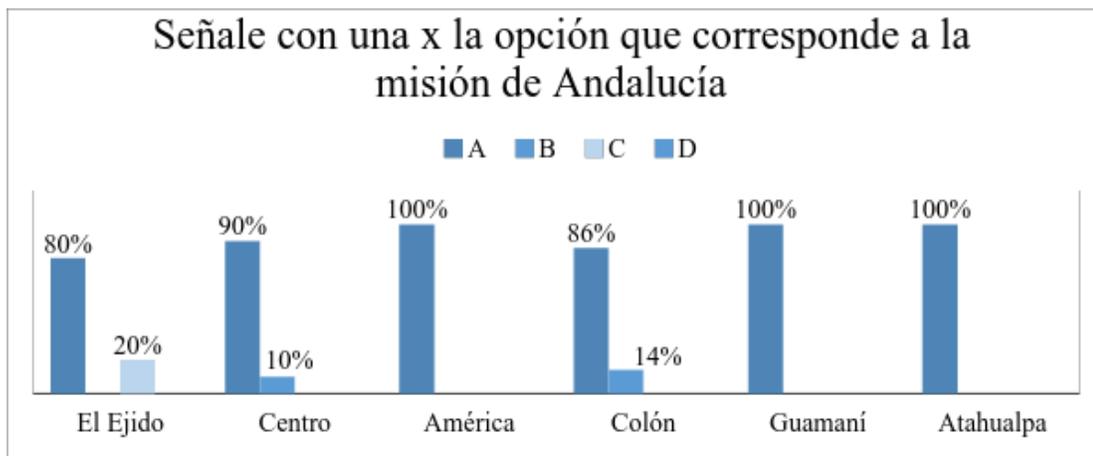


Gráfico #8 Misión correcta - general por Agencias (1 y 2)



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 manejado 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 #9 Misión correcta - departamental matriz



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

De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Andalucía Ltda.

- | | | | |
|---------------------|-------|---------------|-------|
| a) Honestidad | _____ | f) Servicio | _____ |
| b) Responsabilidad | _____ | | |
| c) Confianza | _____ | h) Compromiso | _____ |
| d) Eficacia | _____ | i) Liderazgo | _____ |
| j) Actitud positiva | _____ | | |

Análisis Pregunta 3

Gráfico #10 Valores -general

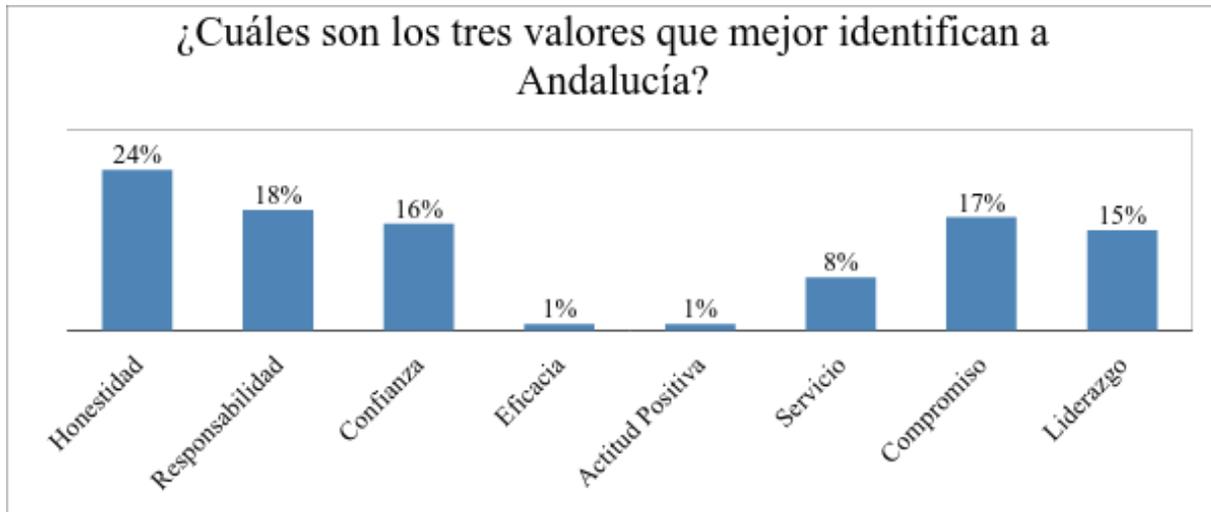


Gráfico #11 Valores - departamental de Matriz (2)

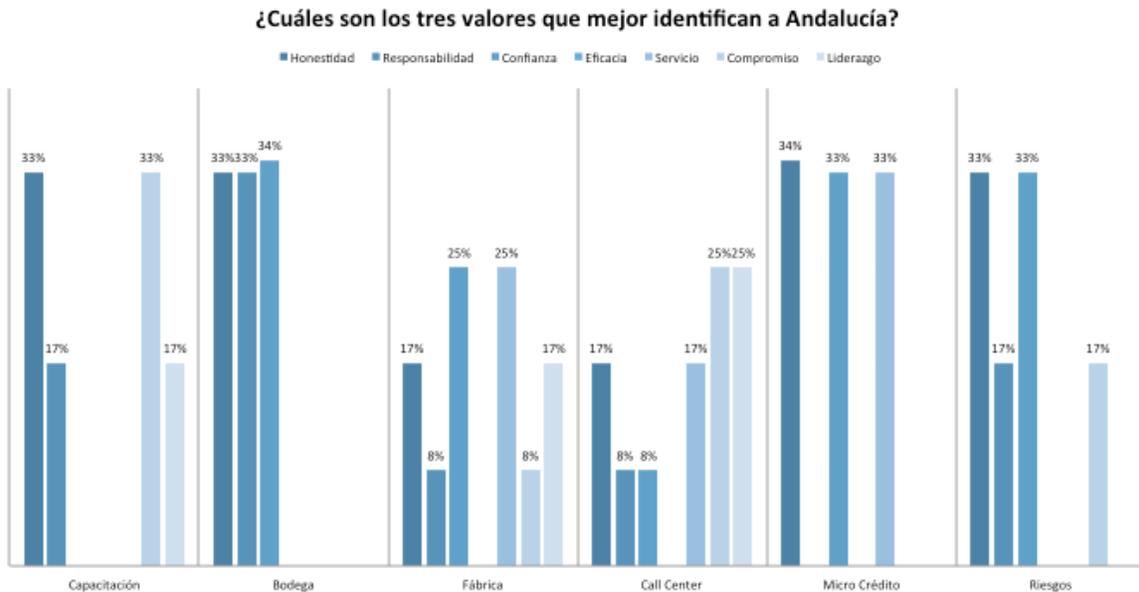
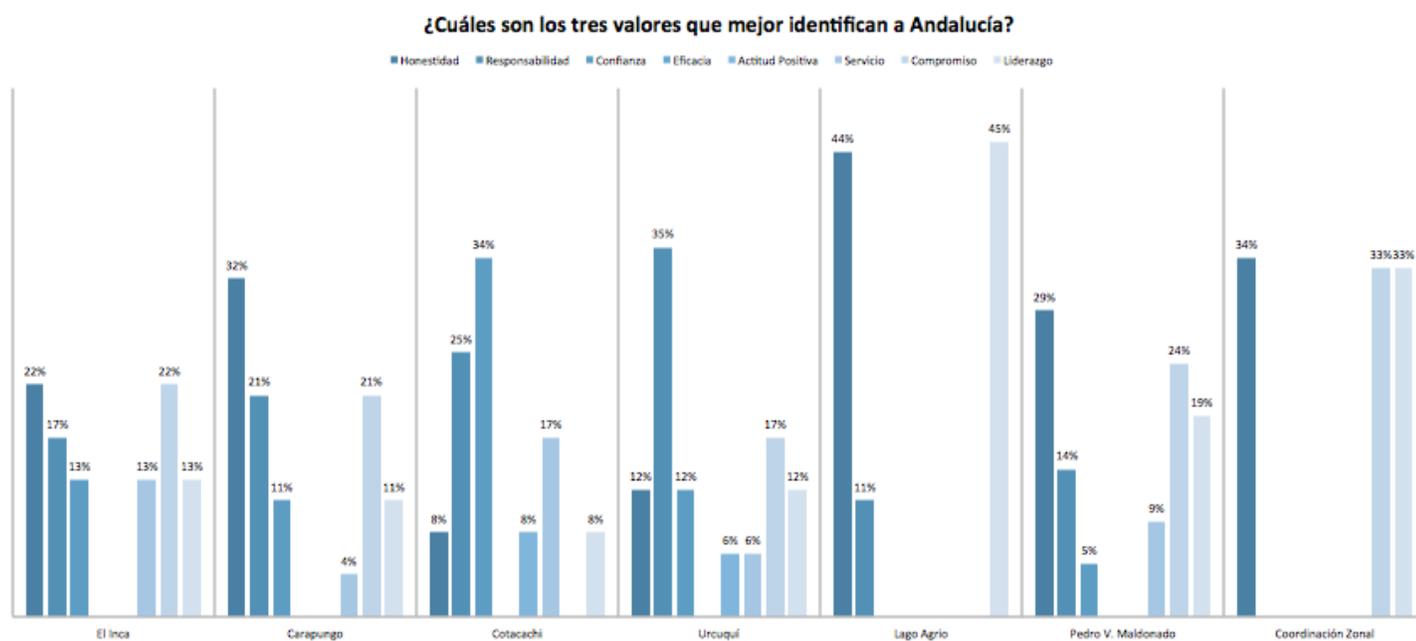
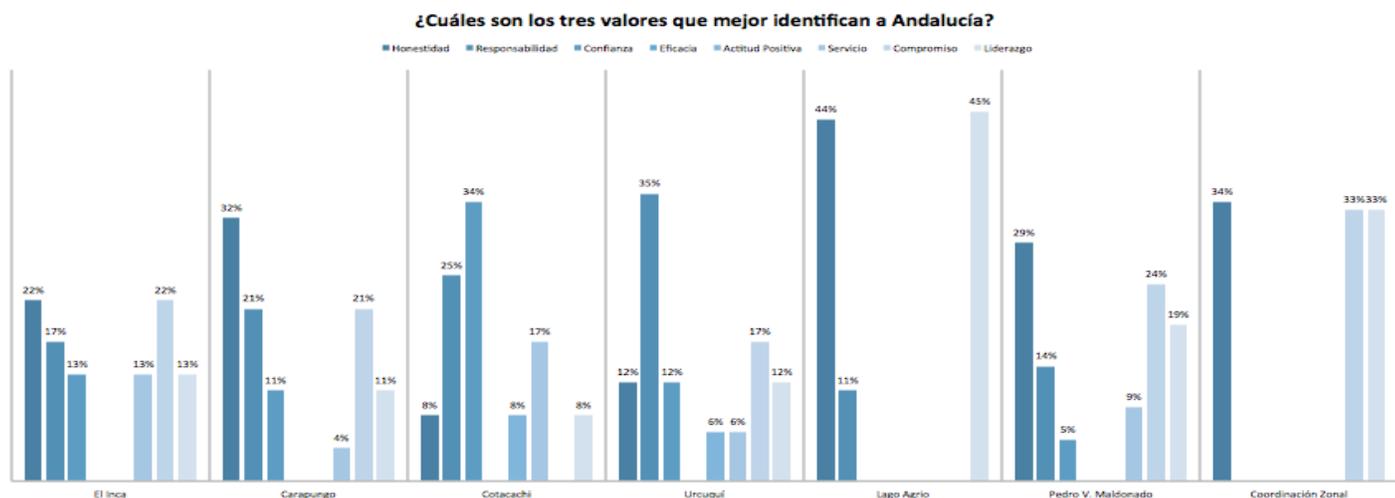


Gráfico #12 Valores - general por agencias (2)



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

Marque los colores corporativos de Andalucía Ltda.

- a) Azul, Celeste, Blanco
- b) Negro, Azul, Blanco
- c) Naranja, Azul, Blanco
- d) Gris, Azul, Blanco

Análisis Pregunta 4

Gráfico #13 Colores - general

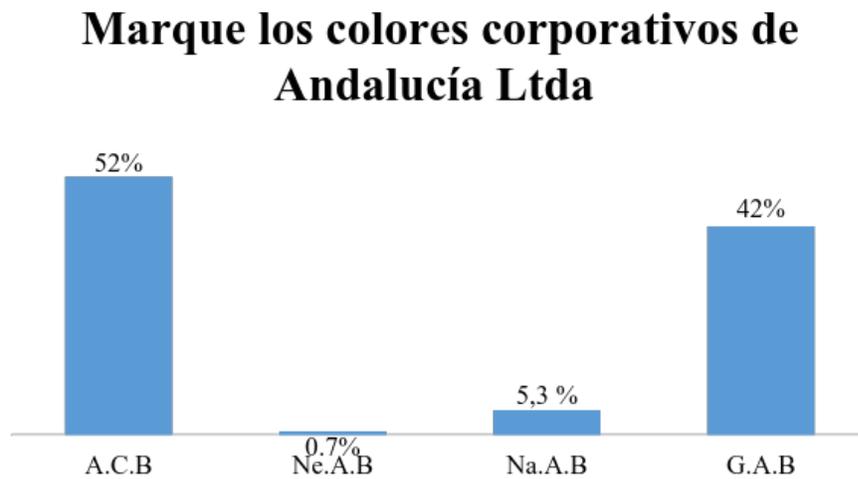


Gráfico #14 Colores -departamental matriz (1)

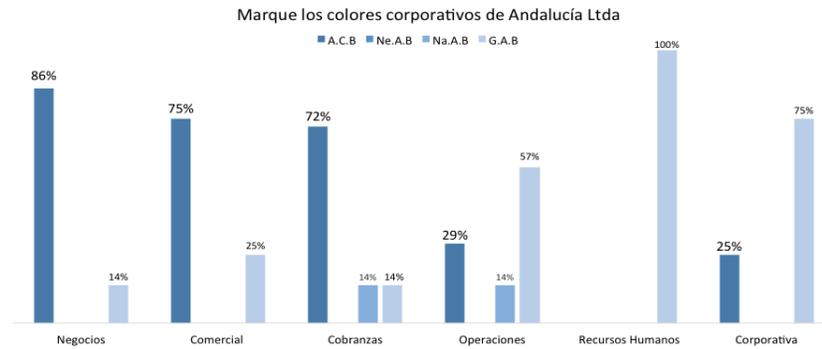
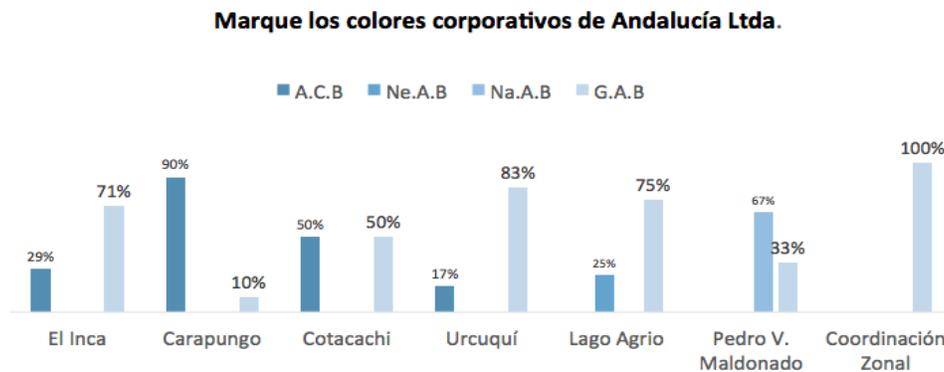


Gráfico #15 Colores – agencias



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 sobre todo 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.

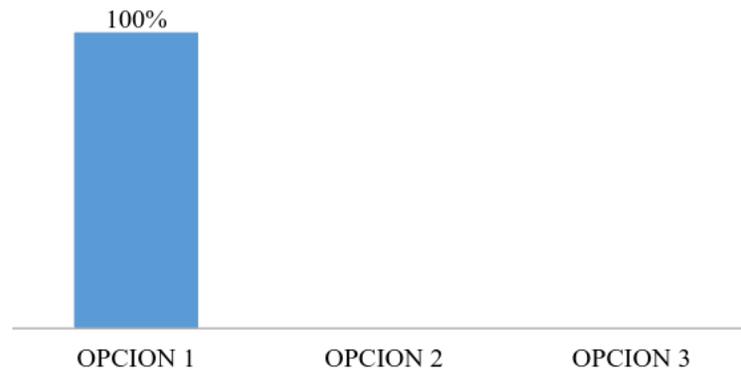
Pregunta 5

De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de Andalucía Ltda.

Análisis pregunta 5

Gráfico #16 Logotipo – general

Señale el logotipo correcto



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

Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Andalucía Ltda. (Máximo 3)

- a) Pantallas Digitales
- b) Mail
- c) Reuniones departamentales
- d) Rumores
- e)

Llamadas
telefónica

Análisis pregunta 6

Gráfico #17 Herramientas principales – general

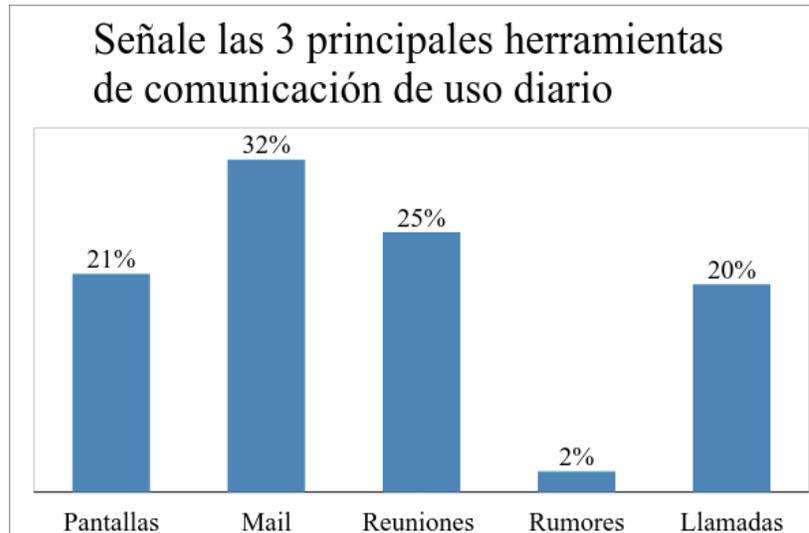
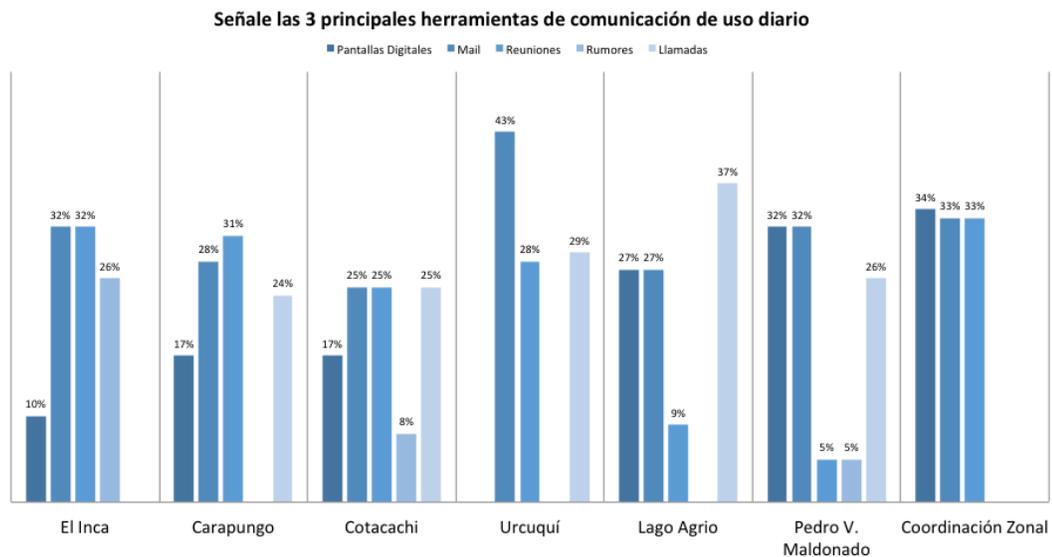


Gráfico #18 Herramientas principales - general agencias

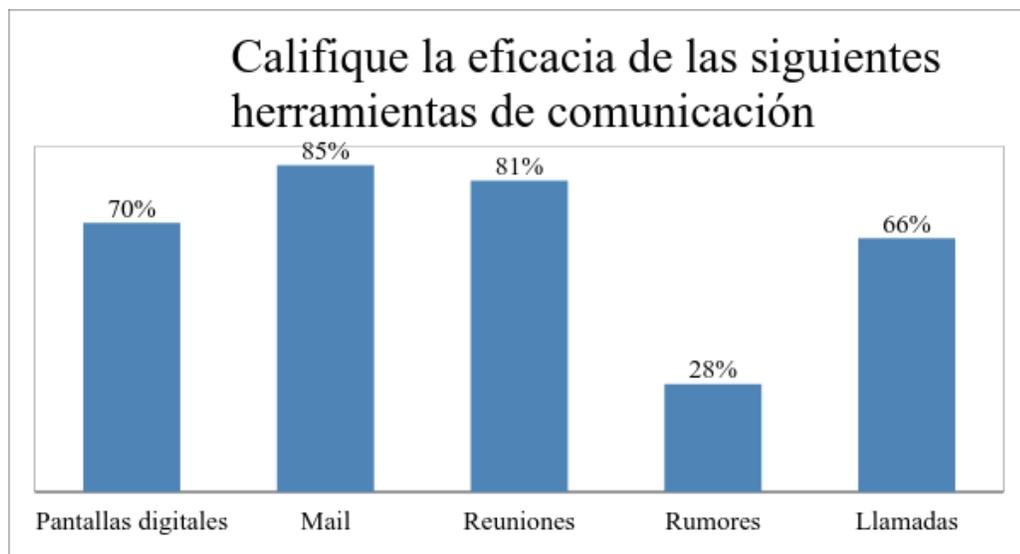


La herramienta que ha salido mejor puntuado de acuerdo a la opinión de los empleados en Andalucía es el mail con un 32% frente al resto de herramientas que oscilan alrededor del 20

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, sobre todo 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 # 19 calificación herramientas - general



Gráficos # 20 Calificación herramientas – departamental matriz (1 – 3)

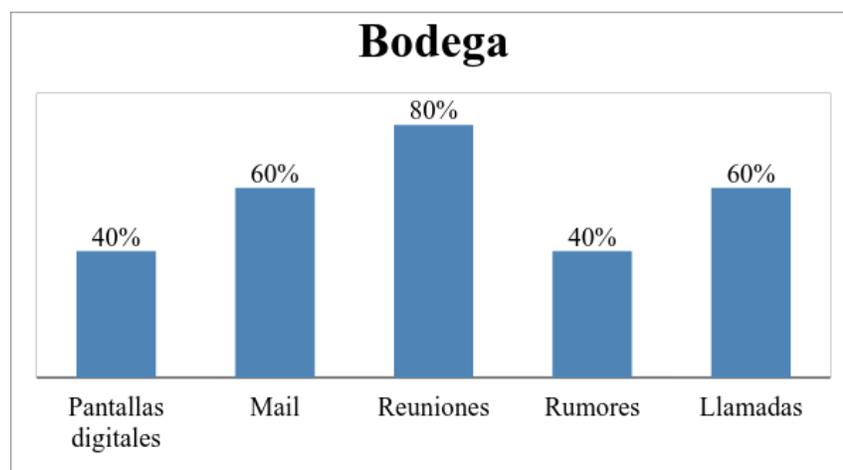
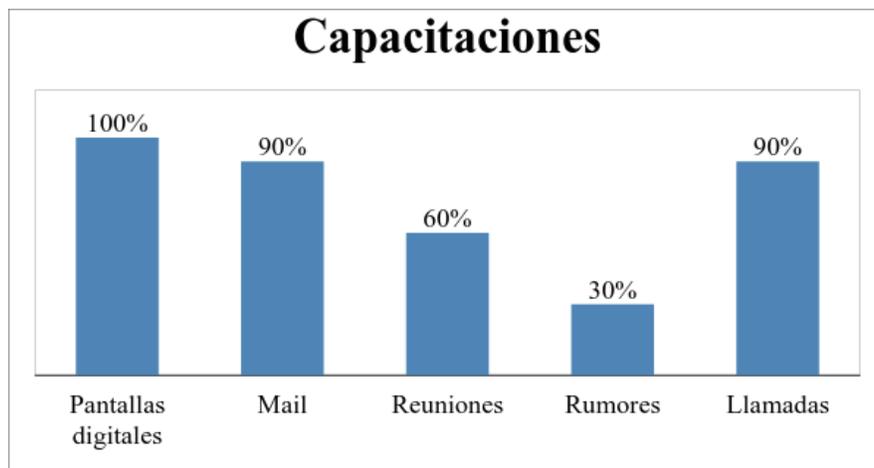
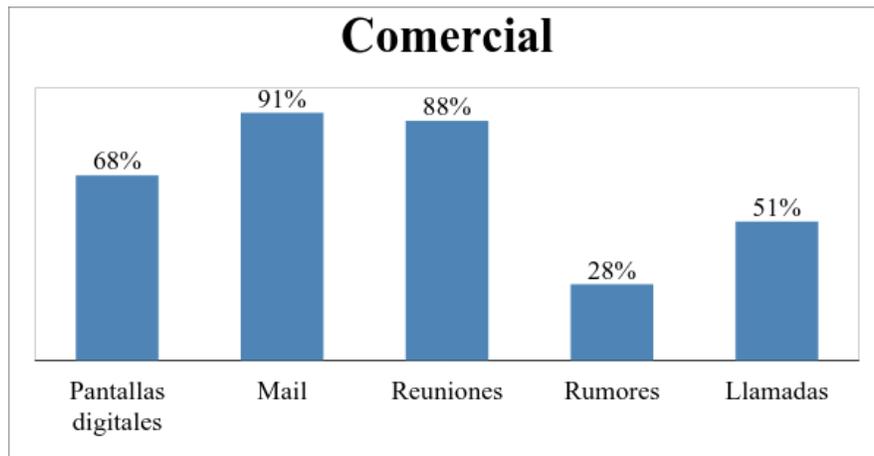
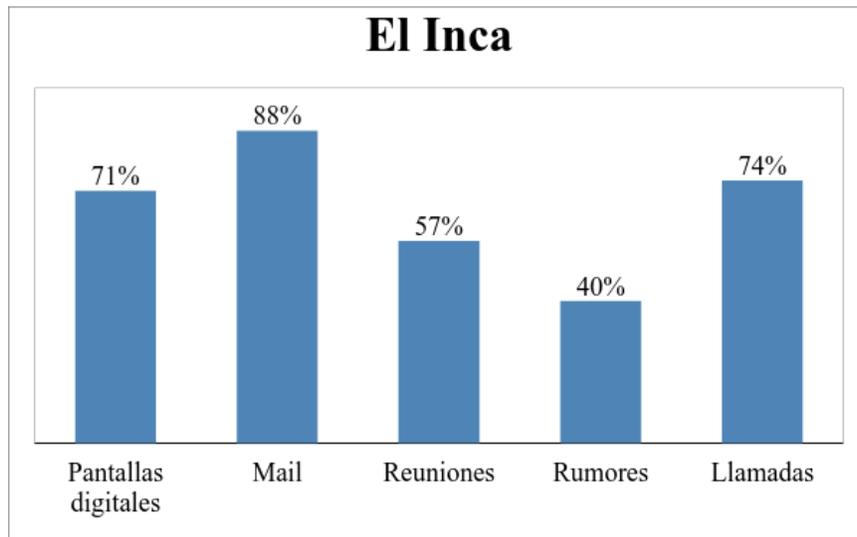


Gráfico # 21 Calificación herramientas - Agencia



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

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Andalucía Ltda. para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- c) Responsabilidad Social
- d) Proyectos Nuevos
- e) Nuevas cuentas o clientes
- f) Talleres, seminarios

Análisis pregunta 9

Gráfico #22 Tipo de información – general

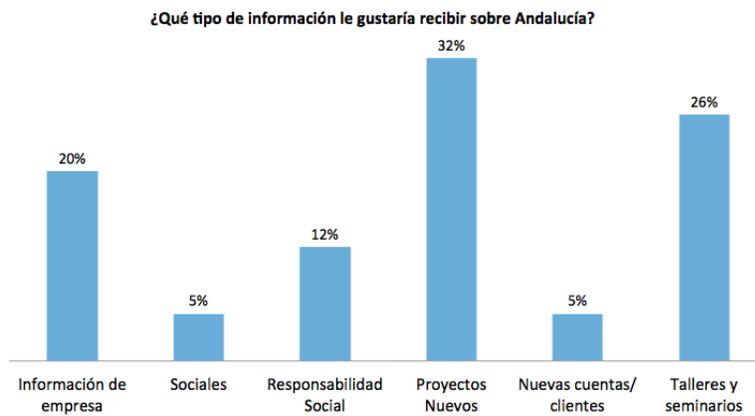
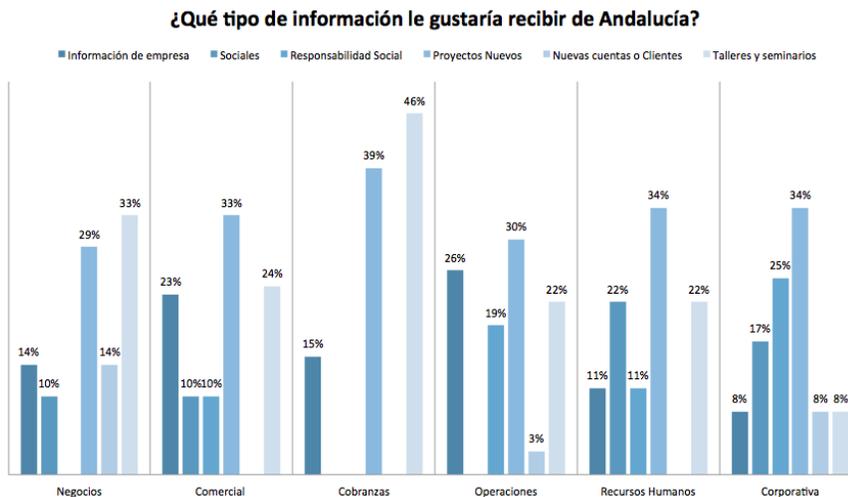
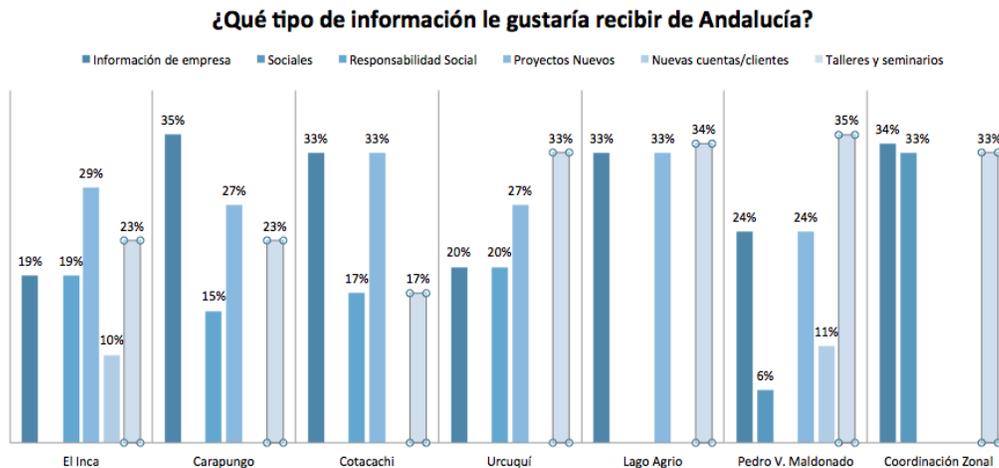


Gráfico #23 Tipo de información - departamental matriz (1 - 2)





Las preferencias de información que los trabajadores y colaboradores de Andalucía desean recibir presentan 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, las tendencias 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

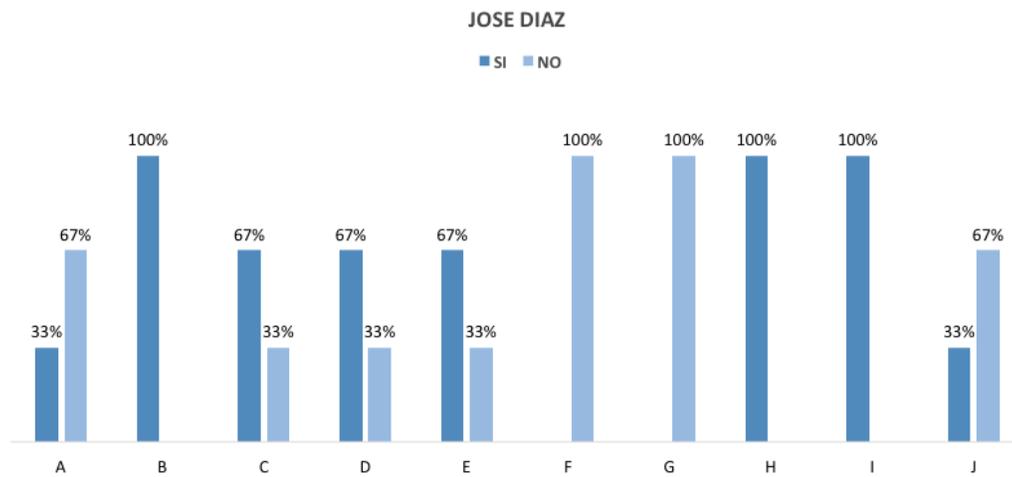
Pregunta 11

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe superior inmediato: (poner nombre de su superior): _____

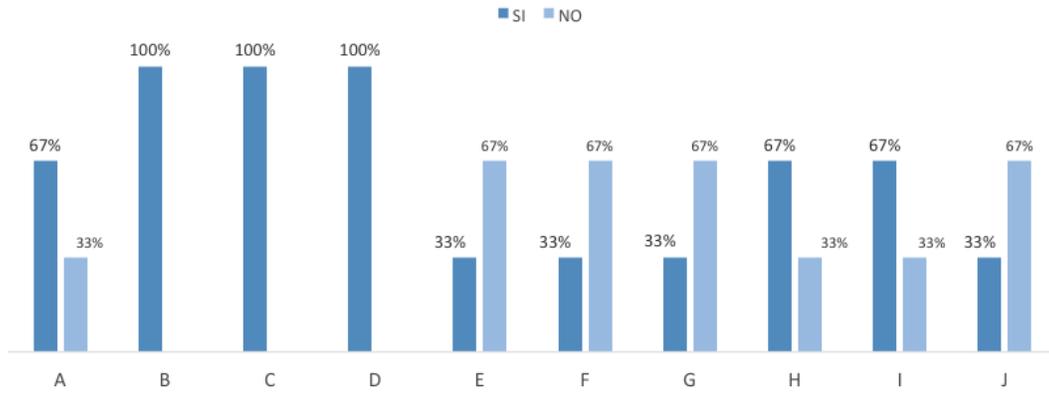
PREGUNTA	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

Análisis pregunta 11

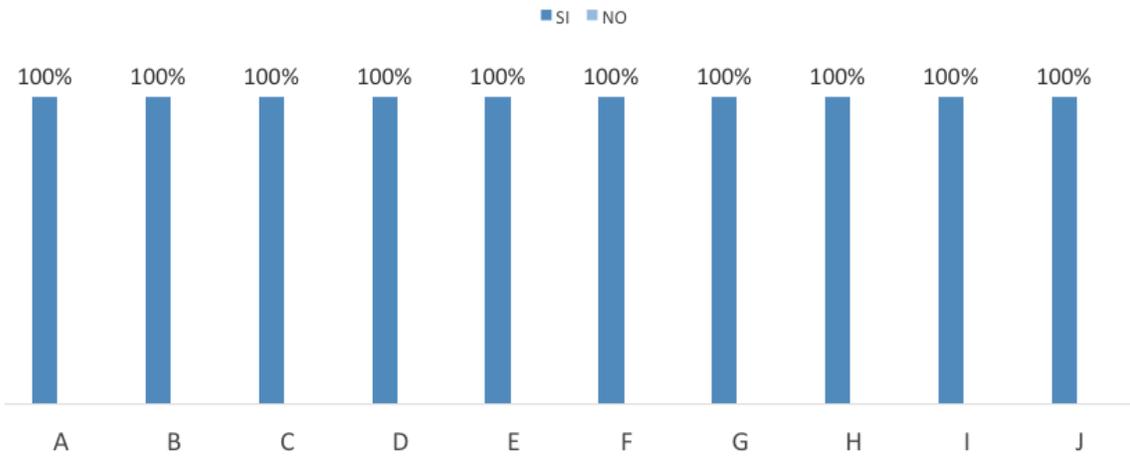
Gráficos # 24 Superiores - Matriz



MARIA CARILLO

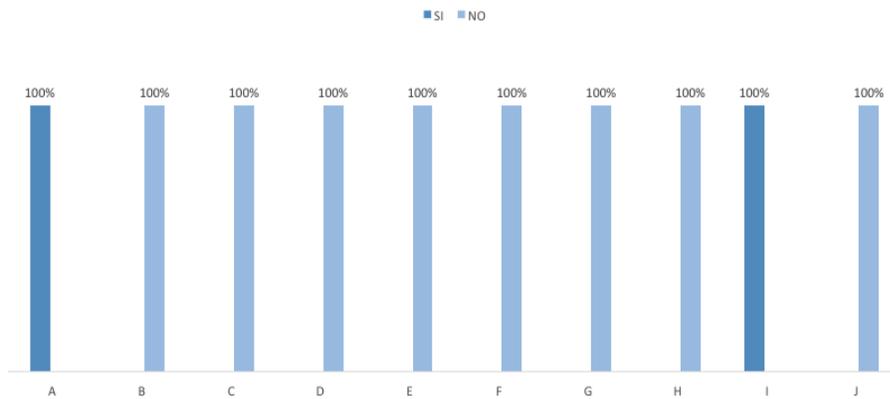


BELEN LUZON



Gráficos # 25 Superiores – agencias

VANESSA OJEDA



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 gráfico 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

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Andalucía Ltda.?

Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado _____
- b) Del empleado al jefe _____
- c) Entre corporativo y operativo _____

Análisis pregunta 12

Gráfico #26 flujo de comunicación – general

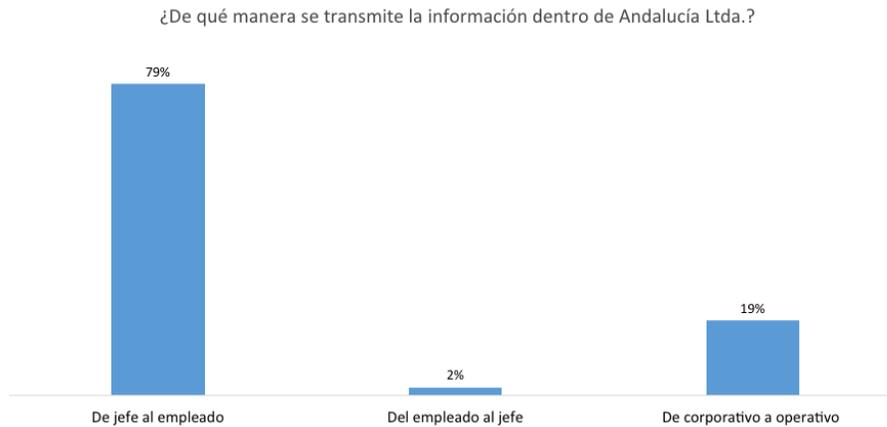
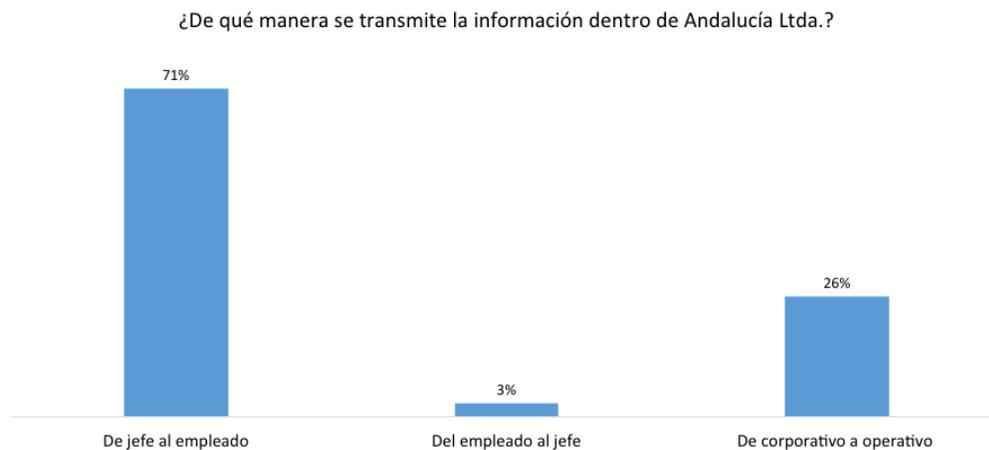


Gráfico # 27 flujo de comunicación - general matriz



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

¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:

- a) Carta escrita
- b) Reunión departamental
- c) Entrevista personal
- d) Correo electrónico
- e) Memo

Análisis pregunta 13

Gráfico #28 Herramientas – general

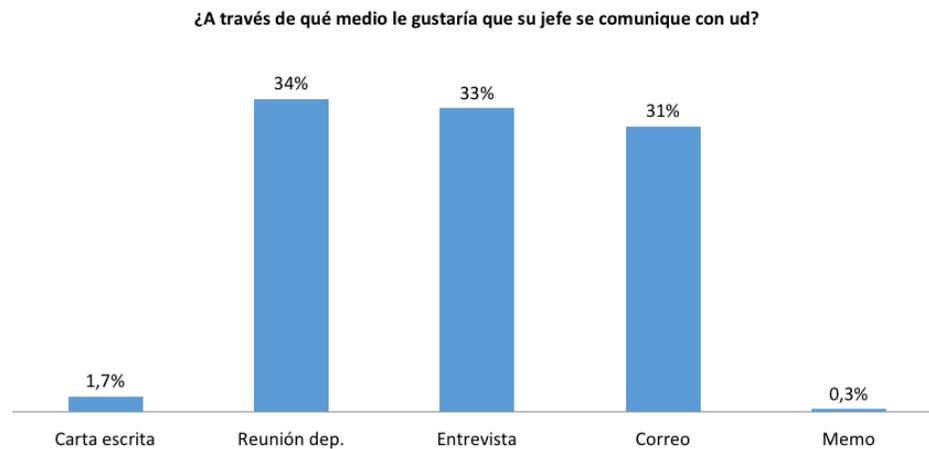
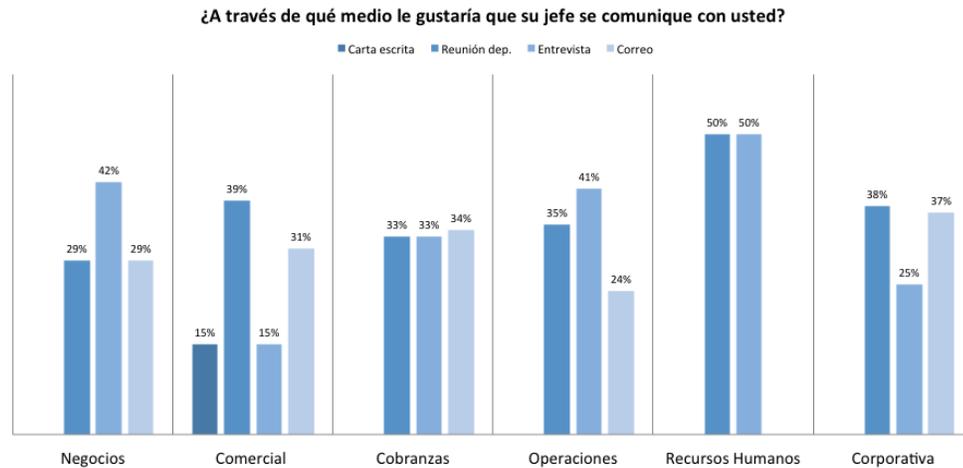


Gráfico # 29 Herramientas - departamental por Agencia (1)



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

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

No Sí

Análisis pregunta 14

Gráfico #30 Sugerencia - general



Gráfico #31 sugerencia - general matriz



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 sí 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.

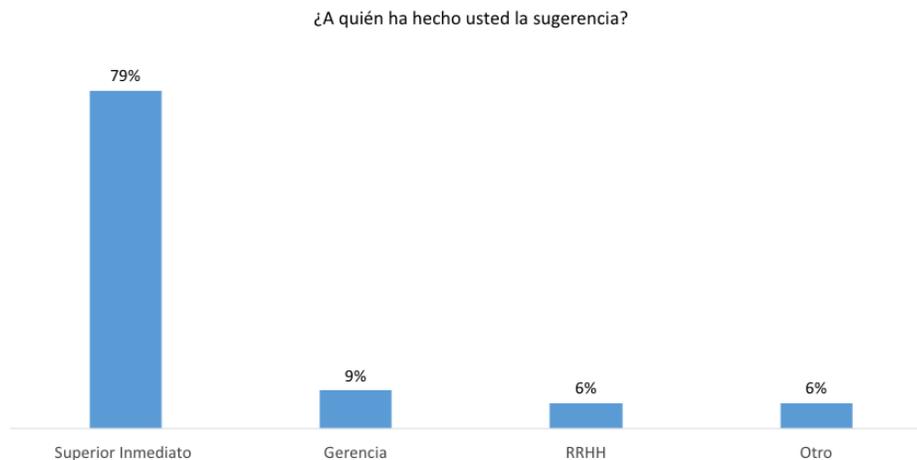
Pregunta 15

¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos humanos /personal
- Otro (Por favor especifique)

Análisis pregunta 15

Grafico #32 Sugerencias 1 – general



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 están 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

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta? Marque con una X

Completamente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis pregunta 16

Gráfico #33 Satisfacción – general

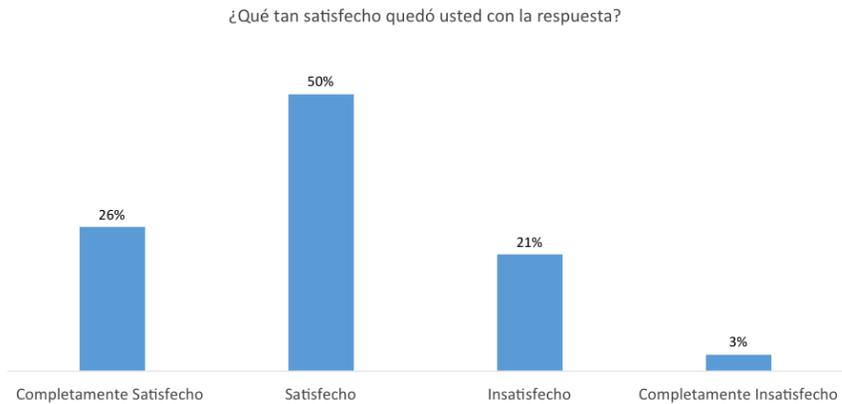


Gráfico #34 Satisfacción - departamental de matriz (2)

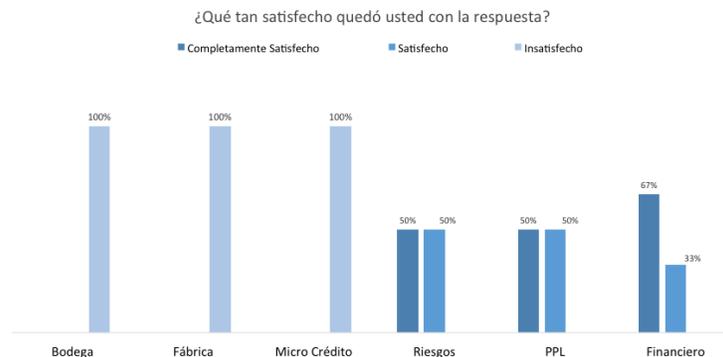
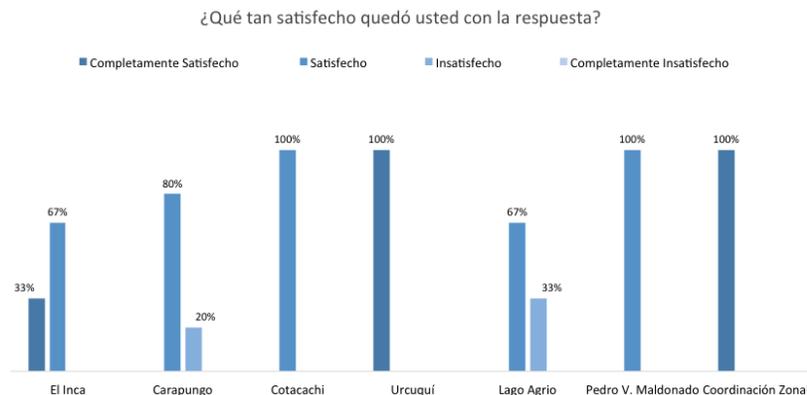
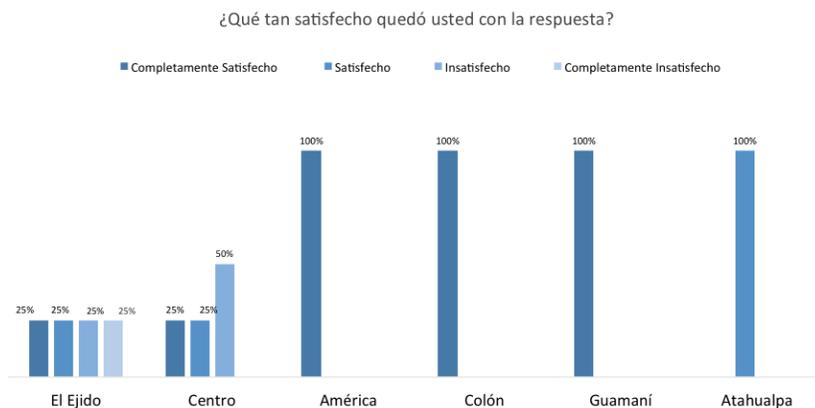


Gráfico #35 Satisfacción - general por agencias (1 y 2)



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.

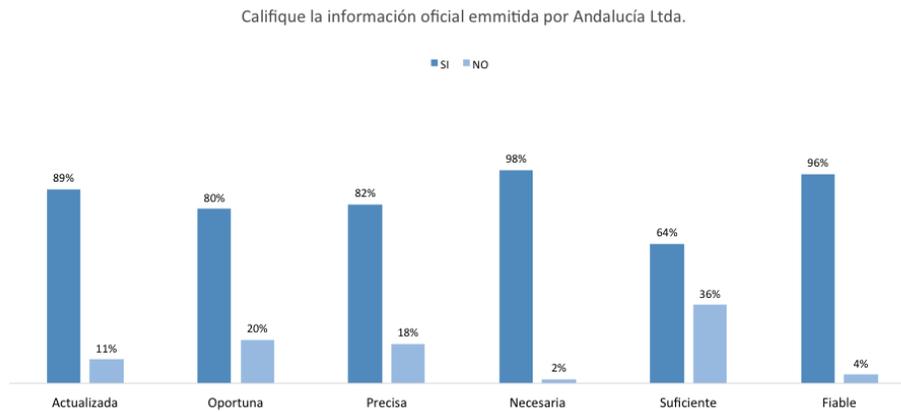
Pregunta 17

Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Andalucía Ltda.

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

Análisis pregunta 17

Gráfico #36 Calificación de información – general



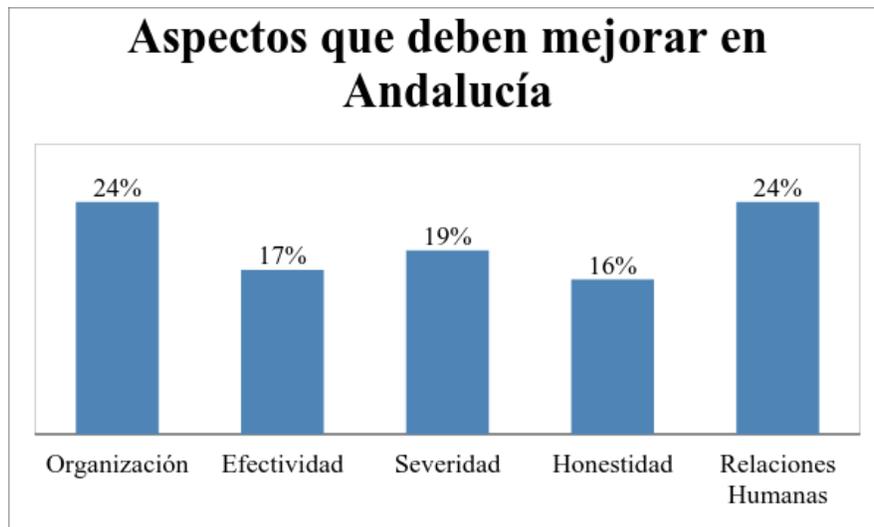
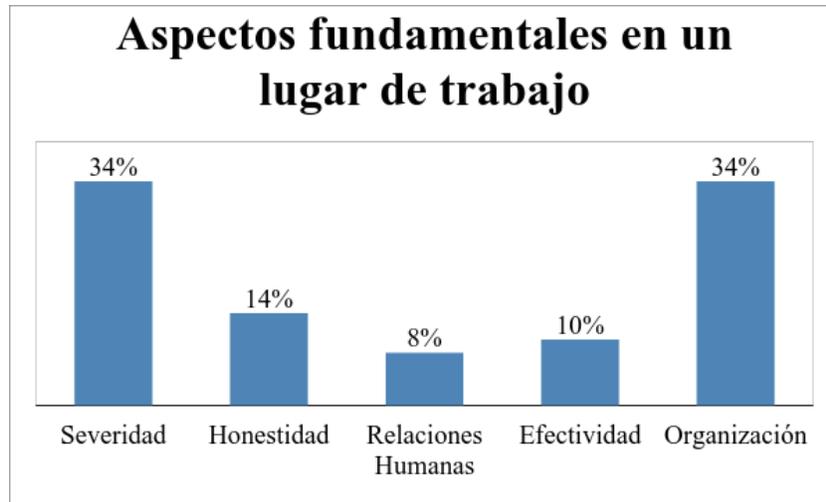
La información que la empresa transmite ha sido valorada con más porcentajes altos que bajos. El aspecto de información necesaria ha sido evaluado con el 98% mientras fiable obtuvo un 96% en su calificación, mostrándose como los aspectos con calificaciones más altas pese a que otros dos aspectos superan 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.

Preguntas 19 y 20

Gráfico #37 Aspectos fundamentales y a mejorar



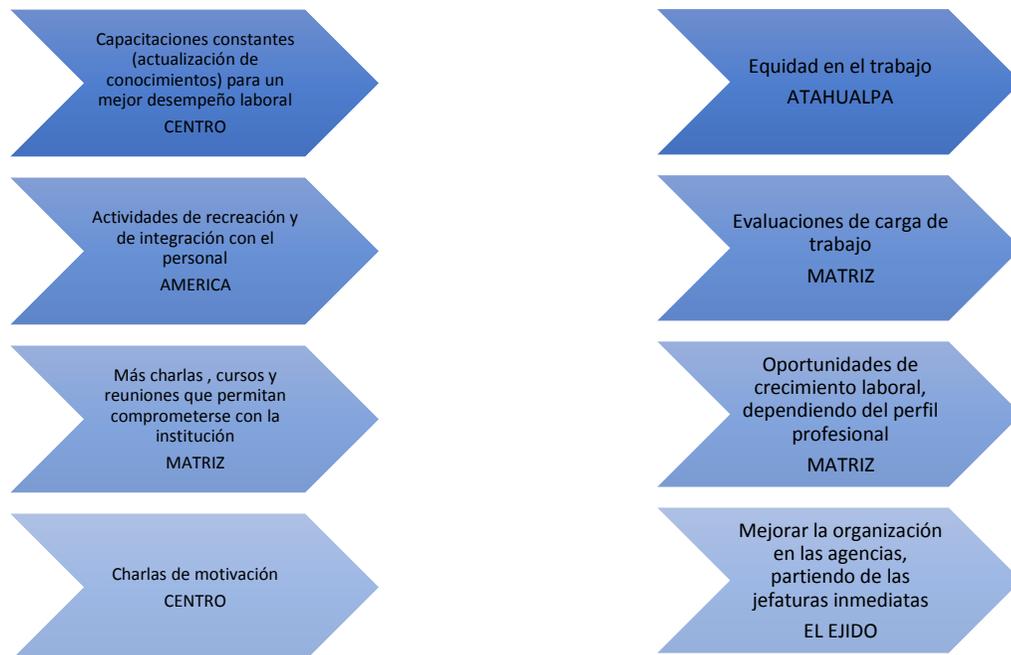
Se han tomado en cuenta estas dos preguntas para recalcar que hubo confusiones al momento de responder. Es importante mencionar que los factores que están mencionados en cada gráfico debían ser evaluados del 1 al 5 (1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia) para la pregunta 19, mientras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

(siendo 1 el más importante y 5 el de menor 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



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

Problemas Comunicacionales

Partiendo de la investigación a profundidad y resultados obtenidos de la Auditoría de Comunicación Interna se tomaron cuatro problemas base divididos en niveles, a partir de estos trabajar desde varios puntos estratégicos englobados en una campaña interna para solucionar el manejo de información. El primer problema es que los empleados no identifican los valores institucionales que maneja la cooperativa ya que los confunde con valores intrínsecos que suelen pronunciarse más. El segundo problema, no existe una planificación y un manejo adecuado de la información. Las herramientas institucionales no son manejadas estratégicamente para lograr mejores resultados.

El tercer problema, es que existe mucha rigidez en la forma en la que se maneja la información, canales descendentes y unidireccionales que limitan la interacción entre los empleados. Va acorde con lo estipulado dentro del organigrama y forma de trabajo, pero es un modelo que a partir de sus bases se puede modificar para crear un espacio más tranquilo para todo el personal. De igual manera el último problema está conectado con el anterior ya que la labor de Recursos Humanos no es comprendida en su totalidad y tiende a crear un ambiente distante y es el departamento por el cual todos los demás se refuerzan por ser el que conecta a toda la empresa entre sí.

Objetivo General

Desarrollar una campaña interna que enmarque cuatro ejes importantes a resolver, partiendo de las necesidades de la cooperativa, crear soluciones prácticas y estratégicas que involucren a los colaboradores para despertar un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución.

Objetivos Específicos

Crear cuatro propuestas diferentes, una para cada campaña, enfocadas en las necesidades a resolver.

- A nivel de identidad; fortalecer el conocimiento de los valores corporativos.
- A nivel de herramientas; establecer un mecanismo dinámico que permita conocer de qué manera la información puede ser transmitida para obtener mejores resultados.
- A nivel de canales; mejorar la comunicación ascendente entre matriz y sucursales lo que permite estar comunicados y en sintonía toda la empresa.
- A nivel de clima laboral; hacer conocer el departamento de Recursos Humanos y sus funciones, ya que es el medio estratégico de conexión entre la empresa.

Eje Conceptual de la Campaña

Las campañas están conectadas con el slogan que maneja actualmente la Cooperativa Andalucía, “Hagamos que las cosas pasen”, la institución da la seguridad y se compromete con cada uno de sus públicos objetivos a ayudarlos a cumplir sus sueños, por esta razón se empezará desde los colaboradores, creando una apropiación hacia la empresa.

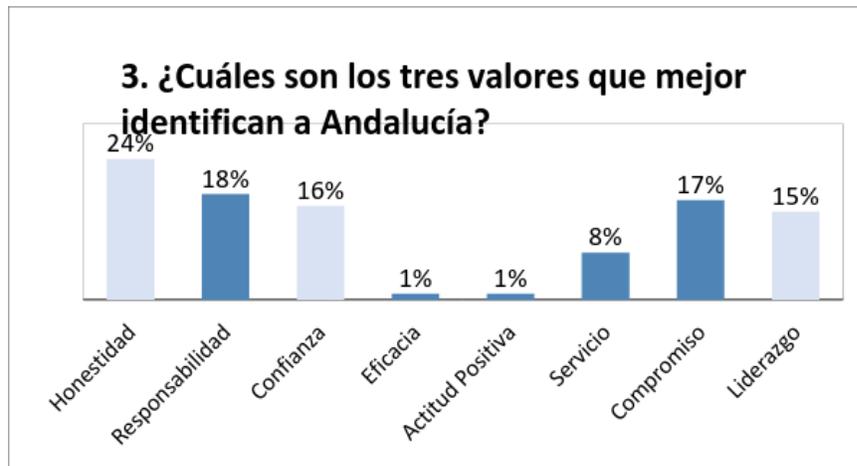
Campaña “Hagamos que las cosas pasen empezando por NOSOTROS”

Gráfico #38 Logo campaña 1



Objetivo General

Los empleados no conocen con claridad los valores institucionales, los confunden con valores intrínsecos que forman parte de la filosofía de la empresa. Los valores con los cuales se identifican son; honestidad, liderazgo, responsabilidad social y compromiso.



Oportunidad de Mejora

Los resultados que se obtuvieron de la auditoría posicionan a cuatro valores, honestidad (24%), responsabilidad social (18%), compromiso (17%) y confianza (16%); tres de los cuales son valores de la empresa dejando a liderazgo (15%). Con estos porcentajes lo que se quiere

realizar es crear una conexión directa con cada uno de ellos.

Objetivos Específicos

A partir de la campaña se quiere elevar cada uno de los porcentajes, honestidad (64%), responsabilidad social (30%), compromiso (55%), liderazgo (50%).

Público Objetivo

Todo el personal dentro de la empresa.

Estrategia Creativa

Crear una campaña que de la importancia necesaria al conocimiento de cada uno de los valores con los que la cooperativa se identifica. De una manera dinámica que impulse al involucramiento de los colaboradores.

Mensaje

“Nuestros valores son, honestidad, liderazgo, responsabilidad social, justicia y equidad.”

Tácticas

Expectativa

Se realizarán flyers para cada colaborador de la empresa, que se colocarán en los puestos de trabajo. Serán pequeñas invitaciones en las que se incentive al personal a participar en un pequeño juego que demandará su conocimiento sobre la empresa. Sin detallar cuál será la información que se dará, se podrá ver el involucramiento del personal. Para manejar a la par las nuevas herramientas que se pondrán a disposición de los empleados, se recordará el mini concurso con imágenes con pistas de qué temas se hará, a través del Glass Note y el mail institucional.

Pieza Creativa



Informativa

Se realizarán sopas de letras que se repartirán a todo el personal, juntamente con un aviso desde el Glass Note que tendrán 10 minutos para resolver la sopa de 15 minutos y el primero que resuelva recibirá un premio sorpresa. Se da un incentivo a conocer cuáles son los verdaderos valores institucionales y no los principios intrínsecos que van de la mano. Con el mensaje Hagamos que las cosas pasen **empezando por nosotros**. No nos olvidemos de nuestros valores.

Pieza Creativa



Recordación

Se seleccionará a las primeras 10 personas en Matriz y las primeras 2 personas en cada sucursal, que hayan acabado en el tiempo establecido; se les dará un Kit de Andalucía con un premio sorpresa. A la par se entregarán mouse pads a todos los empleados de Andalucía con un diseño adaptado del gráfico de la agenda actual de los valores institucionales, juntamente con un afiche enviado por mail haciéndoles partícipes del compromiso que tienen con la empresa.

Pieza Creativa



Encargado

Recursos Humanos juntamente con el departamento de Marketing. Trabajo en conjunto.

Cronograma:

Tabla #11 Cronograma campaña 1

Fecha	Campaña:	Actividad
Primera Semana de Junio	Expectativa	Se entregarán los afiches a cada uno de los colaboradores, con la invitación a participar en el pequeño concurso de valores. Se enviará a través del mail institucional y el Glass Note afiches que incentiven a los colaboradores a

		participar.
Segunda Semana de Junio	Informativa	Para empezar la segunda semana de campaña se entregarán a cada uno de los colaboradores por departamentos una sopa de letras con los valores institucionales. Se les enviará por el mail institucional las instrucciones y será cronometrado el tiempo. Se darán 10 minutos para resolver la sopa de letras y por medio del Glass Note se avisará cuánto tiempo les queda.
Tercera y Cuarta Semana de Junio Recordación Marzo 2018	Recordación	Se tomarán en consideración las primeras 10 personas en Matriz y 2 por sucursal, en acabar la sopa de letras que recibirán un kit de andalucía. A los demás participantes como recordación se entregará juntamente con un mail institucional dando a conocer los valores y el compromiso de cada uno hacia la empresa, se les dará un mouse pad con los valores institucionales.

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **empezando por NOSOTROS**

Tabla #12 Presupuesto campaña 1

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Afiches (Sopa de Letras)	\$0.45	220	\$99.00
Mouse Pads Personalizados (Full Color)	\$4.99	220	\$1,097.80
Kit Sorpresa Andalucía <ul style="list-style-type: none"> ● Jarro ● Esfero ● Calendario ● Dos entradas al cine 	\$10.10	41	\$414.10
		Total	\$ 1,610.90

Campaña “Hagamos que las cosas pasen, con Precisión y estrategias”

Grafico #39 Logo campaña 2



Objetivo General

La cooperativa tiene varias herramientas las cuales no tienen una acogida apropiada y no funcionan. Están pasando por una transición de herramientas, se eliminaron las pantallas digitales en todas las agencias ya que la información no contaba con una planificación y nos dio los resultados esperados. La información no tiene una planificación específica y hay descoordinación al momento de comunicarse entre departamentos, y de matriz a sucursales.

Oportunidad de Mejora

Los resultados dan una vista clara de la necesidad de la cooperativa de reforzar y buscar nuevas herramientas de comunicación para llegar a su personal de manera efectiva. Por decisión de la empresa en el proceso de elaboración del plan de comunicación se quitaron todas las pantallas digitales de la empresa, lo que deja al mail (32%) y las reuniones (25%) y llamadas (20%) como herramientas a trabajar. De igual manera en el mes de mayo se lanzará una nueva herramienta Glass Note. Con la que se trabajara en las distintas campañas para reforzar y crear una conexión directa con cada empleado de la empresa.

Objetivos Específicos:

A partir de una reestructuración de las herramientas con el contenido, se quiere elevar cada uno de los porcentajes, mail (65%), reuniones (50%), llamadas (40%).

Público Objetivo

Todo el personal dentro de la empresa.

Estrategia Creativa

La campaña de herramientas se divide en dos partes, la primera en la que se tomara el tema de la nueva herramienta, Glass Note, el lanzamiento de la misma y la adaptación a las necesidades. La segunda parte es un manual en el que se especifique las distintas necesidades de comunicación que se imparten dentro de la empresa y cómo manejar temas con cada herramienta que se dispone dentro de la empresa.

Mensaje

“Estar conectados nos garantiza mejores resultados, un trabajo en equipo nos encamina al éxito”

Tácticas

Expectativa

Se entregará un comunicado a todo el personal en el que se dé un indicio de renovación en cómo se dirigirá la comunicación. Este comunicado tendrá la información de que día se aplicará la nueva herramienta Glass Note. Estar conectados nos garantiza mejores resultados, un trabajo en equipo nos encamina al éxito. Mayo – 2017

Pieza Creativa



www.andalucia.fin.ec
1800 SOCIOA
7 6 2 4 6 2

Andalucía
Hagamos que las cosas pasen
CON PRECISIÓN Y ESTRATEGIAS

Informativa

Se entregará a las jefaturas y sub gerencias dentro de cada departamento el manual que se elaborará con la información a distribuir por qué medio. Con el fin de que conozcan y se regularice el tema de información para garantizar que todo el personal sea informado a su debido tiempo cumpliendo con actividades y objetivos. Este manual irá con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen **con precisión y estrategias**”

Pieza Creativa



Recordación

Se enviará un mailing interno a todo el personal haciéndole conocer que se ha implementado un manual específico para cada comunicado interno de la empresa. Que deben estar pendientes de las nuevas formas de presentación para estar conectados y que exista fluidez y transparencia.

¡Se ha implementado nuestro nuevo manual de herramientas! Andalucía lo hace por ti y para ti

Pieza Creativa



Encargado

Recursos Humanos juntamente con Marketing. Trabajo en conjunto.

el departamento de

Cronograma:

Tabla #13 Cronograma campaña 2

Fecha	Campaña:	Actividad
	Hagamos que las cosas pasen con precisión y estrategias	

Segunda Semana de Mayo	Expectativa	Se enviará un comunicado que tendrá la información de que día se aplicará la nueva herramienta Glass Note. Con el mensaje “Estar conectados nos garantiza mejores resultados, un trabajo en equipo nos encamina al éxito.” Mayo – 2017
Tercera Semana de Mayo	Informativa	Se entregará a las jefaturas y subgerencias dentro de cada departamento el manual que se elaborará con la información a distribuir por qué medio. Con el fin de que conozcan y se regularice el tema de información para garantizar que todo el personal sea informado a su debido tiempo cumpliendo con actividades y objetivos. Este manual irá con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen con precisión y estrategias ”
Cuarta Semana de Mayo	Recordación	Se enviará un mailing interno a todo el personal haciéndole conocer que se ha implementado un manual específico para cada comunicado interno de la empresa. Que deben estar pendientes de las nuevas formas de presentación para estar conectados y que exista fluidez y transparencia. ¡Se ha implementado nuestro nuevo manual de herramientas! Andalucía lo hace por ti y para ti

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **con precisión y estrategias**

Tabla #14 Presupuesto campaña 3

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Manual de Herramientas	\$9.99	28	\$279.72
		Total	\$ 279.72

Campaña “Hagamos que las cosas pasen con nuevas IDEAS”

Gráfico #40 Logo campaña 3



Objetivo general

La forma en la que se transmite la información en toda la empresa es de manera unidireccional y descendente la cual limita, en un grado, la flexibilidad de la misma. el canal ascendente está activado en cuanto a las sugerencias que se realizan.

Oportunidad de Mejora

El 46% de los empleados de toda la empresa han realizado sugerencias, tanto a sus superiores inmediatos como a Recursos Humanos y es una herramienta que se puede aprovechar direcciónándola de manera diferente.

Objetivos Específicos

Se quiere lograr enfocar al personal en temas específicos para que puedan realizar

sugerencias que se garanticen su consideración y respuesta rápida. Dividiendo trimestralmente por temas se lograría manejar la misma temática y resolver de manera estratégica y eficaz.

Público Objetivo

Todo el personal dentro de la empresa.

Estrategia Creativa

Colocar un buzón de sugerencias en los espacios en los que solo el personal puede acceder, en el que se coloque temas concretos que puedan ser atendidos. El buzón estará estratégicamente colocado con un diseño innovador para causar una acogida buena.

Mensaje

“Tus ideas son importantes y queremos tomarlas en cuenta”

Tácticas

Expectativa

Se colocará en el espacio designado para el buzón un afiche “Hagamos que las cosas pasen **con ideas nuevas**” con la fecha en la que el buzón será instalado para causar una expectativa intrigante.

Pieza Creativa



Informativa

Se colocará el buzón con un marco o silueta que lleve el tema a tratar por los tres meses, cada persona puede acercarse y dar sugerencias. Se mandará un mailing interno a todo el personal con un afiche electrónico que informe al personal el tema, y lo que pueden hacer. Se premiará a la idea más innovadora. “Tus ideas son importantes y queremos tomarlas en cuenta”

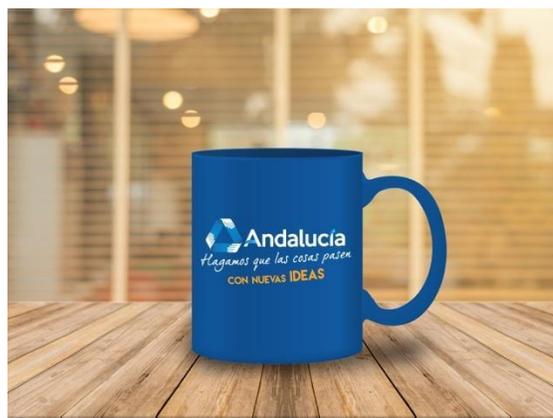
Pieza Creativa



Recordación

Se premiará a la idea más innovadora. “Tus ideas son importantes y queremos tomarlas en cuenta” Se hará conocer al personal que ideas del buzón de sugerencias se tomarán en cuenta. Se dará un regalo corporativo dando a conocer quién es el ganador. Una taza azul de Andalucía.

Pieza Creativa



Encargado Recursos Humanos

Cronograma:

Tabla #15 Cronograma campaña 3

Fecha	Campaña:	Actividad
	Hagamos que las cosas pasen con ideas NUEVAS	
Primeras dos semanas de Septiembre	Expectativa	Se colocará en el espacio designado para el buzón un afiche “Hagamos que las cosas pasen con ideas nuevas ”
Segundas semanas de Septiembre y todo el mes de Octubre	Informativa (El marco del buzón se cambia 1 vez cada dos meses, cambiando la temática de las sugerencias).	Se colocará el buzón con un marco o silueta que lleve el tema a tratar por los tres meses, cada persona puede acercarse y dar sugerencias. Se mandará un mailing interno a todo el personal con un afiche electrónico que informe al personal el tema, y lo que pueden hacer. Se premiará a la idea más innovadora. “Tus ideas son importantes y queremos tomarlas en cuenta”
Noviembre	Recordación	Se premiará a la idea más innovadora. “Tus ideas son importantes y queremos tomarlas en cuenta” Se hará conocer al personal que ideas del buzón de sugerencias se tomarán en cuenta. Se dará un regalo corporativo dando a conocer quién es el ganador. Una taza azul de Andalucía.

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **con ideas nuevas**

Tabla #16 Presupuesto campaña 3

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Afiches (A3)	\$2.50	13	\$32.50
Buzón de Sugerencias	\$15	13	\$195.00
Marco de Buzón	\$5.00	13	\$65.00
Jarrones Corporativas	\$2.50	3	\$7.50
Total			\$ 300.00

Campaña “Hagamos que las cosas pasen con compromiso y trabajo en Equipo”

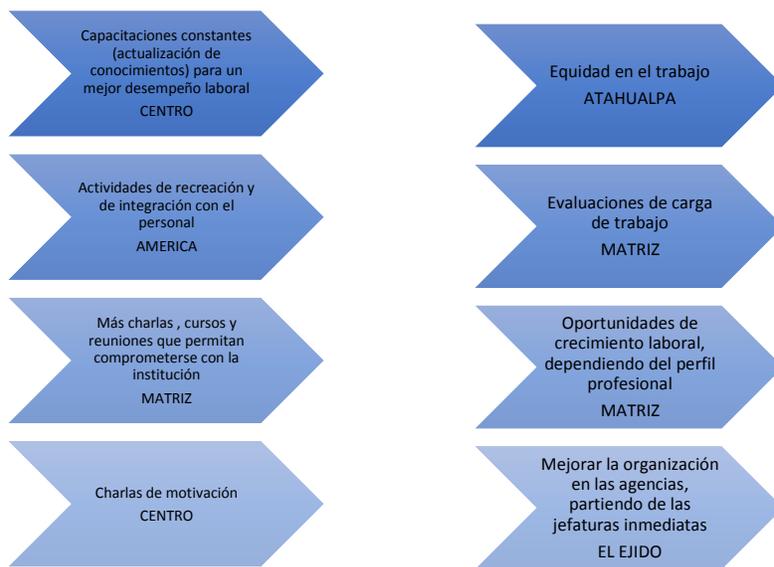
Gráfico #41 Logo campaña 4



Objetivo general

En cuanto al clima laboral los empleados de la empresa sienten un limitante y una restricción de información, lo cual no les hace sentirse integrados ni tomados en cuenta. La brecha que divide entre gerentes, sub gerentes y personal departamental. A pesar de que hace dos

años se realizó una reinducción sobre las funciones de cada departamento dentro de la Cooperativa; se desconoce la labor que realiza Recursos Humanos no es un concepto claro en cuanto a sus sub actividades.



Oportunidad de Mejora

Los resultados de la pregunta abierta dieron a entender cómo se maneja la cooperativa y que no sienten una integración y un clima laboral tan adecuado. Existe una oportunidad de llegar a conectarse con los empleados dirigiendo y haciendo conocer el departamento que conecta a todos los demás. Recursos Humanos maneja varios temas que no todos tienen la misma acogida, los empleados se centran en el pago de nóminas, la quincena y fin de mes; pero no han llegado a tener un conocimiento claro de todas las funciones y cómo estas pueden llegar a mejorar el ambiente laboral y producir los mejores resultados.

Objetivos Específicos:

Redirigir y hacer conocer la importancia del trabajo de Recursos Humanos como punto de enlace entre departamentos.

Público Objetivo

Todo el personal dentro de la empresa.

Estrategia Creativa

Colocar en espacios específicos dentro de la empresa, también stickers, de una silueta de un colaborador/a que se haga la pregunta, ¿Sabes que hace Recursos Humanos? Y de esta manera crear una expectativa. Haciéndoles conocer la labor del departamento se hará crear una conexión directa en la que la integración, la transparencia y la comunicación sean caminos bidireccionales.

Mensaje

“Nos comprometemos a crecer juntos”

Expectativa

Se colocará las siluetas de un hombre y una mujer en distintos puntos de la cooperativa, de la misma manera en stickers en los espejos de los baños en los que el personal pueda verlos con claridad y sin excepción. Llevará el mensaje ¿Sabes que hace Recursos Humanos?

Pieza



Creativa

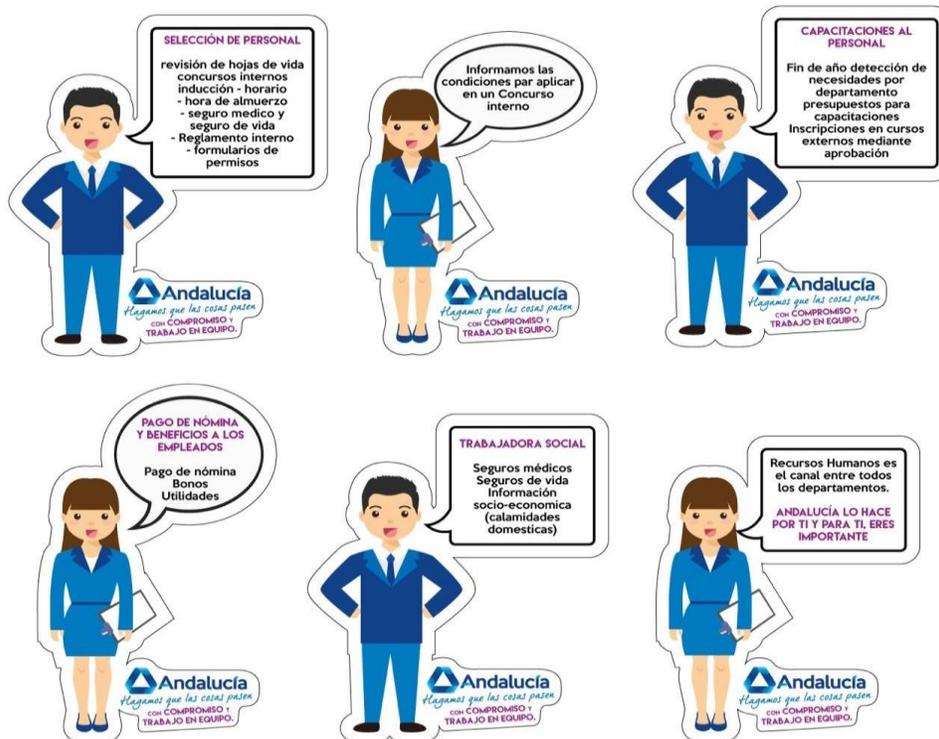




Informativa

Se cambiará el mensaje de las siluetas colocadas anteriormente con cada subcategorización de trabajo de Recursos Humanos para así inducir al personal a conocer en qué momento y bajo qué circunstancias pueden tener el apoyo y compromiso del departamento.

Pieza Creativa



Recordación

Se utilizará la plataforma virtual www.entrenamientoandalucia.com para realizar una serie de actividades referentes a lo aprendido en la fase informativa en la que cada empleado deberá acceder para entrar a participar. Se evaluarán las destrezas de cada uno con los puntajes que la plataforma de se darán diplomas por rendimiento y conocimientos en el tema y como constancia se dara el Taller de Trabajo en Equipo un curso virtual para fortalecimiento de destrezas.

Pieza Creativa



Encargado

Marketing y Recursos Humanos

Cronograma:

Tabla #17 Cronograma campaña 4

Fecha	Campaña: Hagamos que las cosas pasen con compromiso y trabajo en equipo.	Actividad
Segunda semana de Enero	Expectativa	Se colocara las siluetas de un hombre y una mujer en distintos puntos de la cooperativa, de la misma manera en adhesivos en los espejos de los baños en los que el personal pueda verlos con claridad y sin excepción. Llevará el mensaje ¿Sabes que hace Recursos Humanos?
Tercera y cuarta semana de Enero Primera de Febrero	Informativa	Se cambiará el mensaje de las siluetas colocadas anteriormente con cada subcategorización de trabajo de Recursos Humanos para así inducir al personal a conocer en qué momento y bajo qué circunstancias pueden tener el apoyo y compromiso del departamento.
Febrero y primera semana de Marzo	Recordación	Se utilizará la plataforma virtual www.entrenamientoandalucia.com para realizar una serie de actividades referentes a lo aprendido en la fase informativa en la que cada empleado deberá acceder para entrar a participar. Se evaluarán las destrezas de cada uno con los puntajes que la plataforma de se darán diplomas por rendimiento y conocimientos en el tema y como constancia se dara el Taller de Trabajo en Equipo un curso virtual para fortalecimiento de destrezas.

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **con compromiso y trabajo en equipo.**

Tabla #18 Presupuesto campaña 4

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Siluetas Hombre y Mujer (Paquete de 100 adhesivos)	\$35.00	1	\$35.00
Diplomas	\$1.00	60	\$60.00
Inversion Plataforma Virtual	\$15.000		
		Total	\$ 95.00

Presupuesto Total

Tabla #19 Presupuesto Total

Campana	Presupuesto
Hagamos que las cosas pasen empezando por nosotros	\$ 1,610.90
Hagamos que las cosas pasen con precisión y estrategias	\$ 279.72
Hagamos que las cosas pasen con ideas nuevas	\$ 300.00
Hagamos que las cosas pasen con compromiso y trabajo en equipo.	\$ 95.00
Diseño de Material	\$430
Asesoramiento	\$ 450.00
Sub Total	\$ 3,165.62
IVA 14%	\$ 443.19
TOTAL	\$ 3,608.80

PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

Investigación Comunicacional

La relación entre una empresa y sus públicos externos o en otras palabras sus stakeholders, crea una dinámica de integración y crecimiento. Los públicos externos son los que dan la aprobación a la empresa y permitan que ésta interactúe con los mismos. La dinámica que existe entre estos dos aspectos permite tener un panorama claro de cómo se maneja la información entre ambos, en este caso se utilizan estrategias bidireccionales que arrojen datos importantes. A partir de esto, se analiza la efectividad de las herramientas y la comunicación.

Para esta propuesta de campañas globales, se realizó una investigación cualitativa desde la cual se pudo obtener información de respaldo para la creación de campañas dirigidas tanto a clientes actuales como a clientes potenciales. Las entrevistas se realizaron en las áreas que coordinan gran parte de la relación entre públicos externos, primero el área de Marketing la cual se maneja en el ámbito de campañas y esfuerzos para atraer a nuevos clientes como a mantener la fidelidad de los actuales, segundo con el área de Recursos Humanos quienes pudieron ofrecer información más profunda de cuáles son los enfoques que se manejan con cada público.

Los cinco públicos que se maneja dentro de esta propuesta, fueron escogidos a partir de las necesidades que se encontraron. Se explicará a continuación el cuales son, el modo de relación que existe entre estos y la empresa y por último las oportunidades de mejora.

Mapeo de Públicos Externos

Tabla #20 Mapeo 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	Potenciales clientes desde 35 años en adelante, personas que se encuentran en la edad propicia para entrar entre la cultura de ahorro.	Los potenciales clientes tienen un modo de relación por cercanía e influencia ya que son clientes que pueden 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.

Concepto de Campaña

El término reputación es la manera más clara de incentivar a una empresa a crear estrategias viables y con resultados visibles para reflejar lo que es y a dónde quieren llegar. El punto de partida de una empresa para enviar el mensaje correcto es tener un objetivo claro desde el cual se establezca una identidad corporativa clara, inconfundible y diferenciadora. Dentro de esta propuesta se quiere reforzar el enfoque que la Cooperativa ha manejado hasta el momento. Las campañas están relacionadas directamente con el slogan de Andalucía, “Hagamos que las cosas pasen”, ya que el tema de confianza y seguridad son valores intrínsecos que mueven la fidelización hacia la institución. La utilización del slogan da fortaleza al mensaje que se quiere enviar a cada público escogido.

Objetivo Generales

Desarrollar una campaña global en la que por medio de estrategias de comunicación externa se posicione a la Cooperativa Andalucía desde un aspecto institucional y lograr una mejor relación entre los públicos externos.

Tabla #21 Públicos y objetivos específicos

PÚBLICO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Comunidad – Parroquia Nuestra Señora de Fátima Andalucía	En estos 47 años la Cooperativa Andalucía ha realizado algunas acciones de responsabilidad social, las cuales no han sido comunicadas.	Por esta razón, queremos desarrollar una campaña que enfoque sus esfuerzos en comunicar las actividades sociales que actualmente la cooperativa ha estado trabajando en beneficio a la comunidad.

Medios de Comunicación	La empresa cuenta con una base de medios de comunicación en los que maneja temas de pauta para campañas, aunque no es considerado un público importante.	Crear una conexión con los medios de comunicación para lograr un resultado positivo de actividades de PR y free press. Creando una cercanía entre los mismos para que haya publicaciones más allá de publicidad y se convierta en noticias que aporten a la reputación de la cooperativa.
Potenciales Clientes	Según las investigaciones dentro de la cooperativa la edad promedio es de 45 años. No existe una cultura de ahorro desde edades tempranas.	Para esta campaña se quiere lograr involucrar a potenciales clientes desde una edad de 35 años, se quiere fomentar la cultura de ahorro y el respaldo de crédito. La campaña tiene un enfoque dentro de las redes sociales para alcanzar este público.
Clientes Actuales – Agencias El Ejido, Cotacachi, Urcuquí	La agencia de El Ejido no tiene un buen posicionamiento ya que tuvo una transición de cambio de nombre, mientras que las agencias de Cotacachi y Urcuquí son las nuevas agencias que fueron absorbidas de la cooperativa Imbabura por ende no tienen el posicionamiento de las demás.	Consolidar la relación de los clientes actuales con las nuevas agencias que la cooperativa ha adquirido, se enfocará los recursos para crear una participación activa de los socios en cada agencia. El tema central es posicionar en la mente de los clientes estas nuevas agencias para su comodidad y mejor servicio.
Socios Actuales – Guamaní	Guamaní es la agencia que se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito, la cual por temas de ubicación y visibilidad no cuenta con gran acogida.	Potencializar la actividad diaria de la agencia de Guamaní la cual se encuentra para el servicio de los clientes actuales. Se quiere reactivar la agencia para que los clientes puedan tener acceso a la cooperativa desde la

		cercanía de su casa.
--	--	----------------------

Campaña 1: “Hagamos que las cosas pasen, 47 años de servicio a la comunidad”

Grafico #42 Logo campaña 1 externa



Público:

Comunidad de la Parroquia Nuestra Señora de Fátima Andalucía

Estrategia Creativa

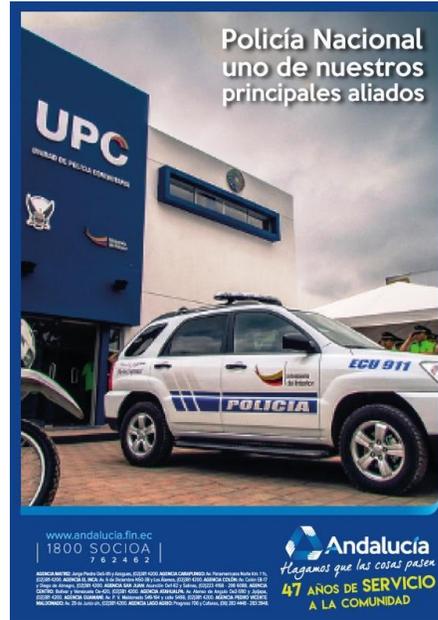
La comunidad que se encuentra alrededor de la Matriz, la agencia principal de la cooperativa ha sido beneficiada en los 47 años que la cooperativa lleva en el sector. Al ser una cooperativa de la gente, empezó con los moradores del sector lo que la vincula directamente. La empresa ha trabajado en levantar la comunidad y apoyar en proyectos que beneficien desde el ámbito de responsabilidad social. Dichas actividades se han realizado, pero no se han comunicado, dentro de la campaña se utilizará esta información para hacer conocer el involucramiento que tiene la cooperativa y lo comprometida que está. De esta manera se busca crear un apoyo mutuo de crecimiento y respeto hacia la empresa.

Informativa

Para la fase informativa se quiere informar las actividades que la cooperativa ha venido realizando y al mismo tiempo celebrar el aniversario de la cooperativa; los 47 años de trabajo. Para el aniversario se quiere reconocer el apoyo de la comunidad y también poder comunicar los nuevos beneficios y proyectos en los que se está trabajando. Dentro de esta fase se realizará un afiche como invitación al evento en el que se dará a conocer las actividades. Este contendrá el mensaje “Te invitamos a ser parte de las actividades que realizamos, Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, trabajando para la comunidad – Julio 2017”.

De igual manera se preparan afiches con los aliados estratégicos que la cooperativa se ha unido para brindar un mejor servicio en la cercanía de la comunidad. Se realizarán afiches de la Cruz Roja y el UPC o la Policía Nacional. Estos llevarán el mensaje “Uno de nuestros principales aliados.” Dando una pequeña información de quienes son los beneficiados, se tratará de involucrar a los moradores de la comunidad a participar en el evento en el cual habrá información sobre la donación de las motos y ambulancia que la cooperativa donó beneficio de la comunidad. De igual manera se dará un curso de primeros auxilios para la comunidad y la Unidad Educativa del sector. En cuanto a la Policía Nacional, se realizará una presentación del personal que es responsable de la seguridad de la parroquia.

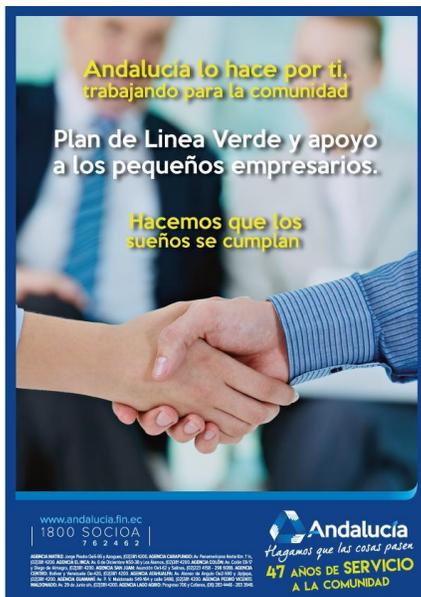
Piezas Creativas



Recordación

En la fase de recordación, después de haber creado una interacción entre el evento y los moradores de la parroquia se dará un llavero en forma de ambulancia por ser la última actividad en la que la cooperativa ha colaborado para que se tenga presente las actividades de responsabilidad social.

Pieza Creativa



Cronograma:

Tabla #22 Cronograma campaña 1 externa

Fecha	Campaña:	Actividad
Última semana de Junio	Hagamos que las cosas pasen 47 años de servicio a la Comunidad	Para la fase de expectativa consta de crear una conexión con lo que la cooperativa trata de decir a lo que hace, los beneficios a la comunidad en los 47 años de trabajo se deben comunicar y hacer conocer. Se destacarán las actividades de responsabilidad social que se han venido realizando. Se realizarán afiches que llevan el mensaje “Conoce los beneficios de Cooperativa Andalucía tiene para ofrecer”. Dichos afiches serán distribuidos en los principales negocios alrededor de la cooperativa y en espacios públicos para crear una expectativa sobre la información que se dará a conocer.
Primera Semana de Julio	Informativa – Evento	Para la fase informativa se quiere informar las actividades que la cooperativa ha venido realizando y al mismo tiempo celebrar el aniversario de la cooperativa; los 47 años de trabajo. Para el aniversario se quiere reconocer el apoyo de la comunidad y también poder comunicar los nuevos beneficios y

		<p>proyectos en los que se está trabajando. Dentro de esta fase se realizará un afiche como invitación al evento en el que se dará a conocer las actividades. Este contendrá el mensaje “Te invitamos a ser parte de las actividades que realizamos, Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, trabajando para la comunidad – Julio 2017”.</p> <p>De igual manera se preparan afiches con los aliados estratégicos que la cooperativa se ha unido para brindar un mejor servicio en la cercanía de la comunidad. Se realizarán afiches de la Cruz Roja y el UPC o la Policía Nacional. Estos llevarán el mensaje “Uno de nuestros principales aliados.” Dando una pequeña información de quienes son los beneficiados, se tratará de involucrar a los moradores de la comunidad a participar en el evento en el cual habrá información sobre la donación de las motos y ambulancia que la cooperativa donó beneficio de la comunidad. De igual manera se dará un curso de primeros auxilios para la comunidad y la Unidad Educativa del sector. En cuanto a la Policía Nacional, se realizará una presentación del personal que es responsable de la seguridad de la parroquia.</p>
<p>Tercera y Cuarta Semana de Julio</p>	<p>Recordación</p>	<p>En la fase de recordación, después de haber creado una interacción entre el evento y los moradores de la parroquia se dará un llavero en</p>

		forma de ambulancia por ser la última actividad en la que la cooperativa ha colaborado para que se tenga presente las actividades de responsabilidad social.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **47 años de servicio a la Comunidad**

Tabla #23 Presupuesto campaña 1 externa

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Afiches – Invitación	\$ 0.45	20	\$ 9.00
Evento (Decoración) –	\$ 60.00	1	\$ 30.00
Impresión – Lona	\$ 65.00	1 lona	\$ 65.00
Fuegos Artificiales	\$ 150.00	1 paquete	\$ 150.00
Cruz Roja	\$ 50.00	2	\$100.00
Comida y Bebidas (Sandwich y picadas)	\$ 3.00	200	\$ 600.00
Llaveros	\$ 3.00	300	\$ 900.00
Promoción en Facebook	\$ 100.00	1	\$ 100. 00
		Total	\$ 1,984.00

Campaña 2: “Hagamos que las cosas pasen, Celebra con nosotros y nuestra gente”

Grafico #43 Logo campaña 2 externa



Público

Medios de Comunicación

Estrategia Creativa

La cooperativa Andalucía por ser una entidad financiera no ha tenido ni ha visto la necesidad de tener una relación tan cercana con los medios de comunicación, más bien se ha enfocado en pautajes en medios tradicionales, dentro de esta campaña la estrategia es crear una cercanía con los medios para que sean ellos los que por las actividades que se realizan en el ámbito institucional y de servicio a la comunidad, en temas de responsabilidad social, sean los que a través de notas puedan dar esa credibilidad y reputación a la cooperativa.

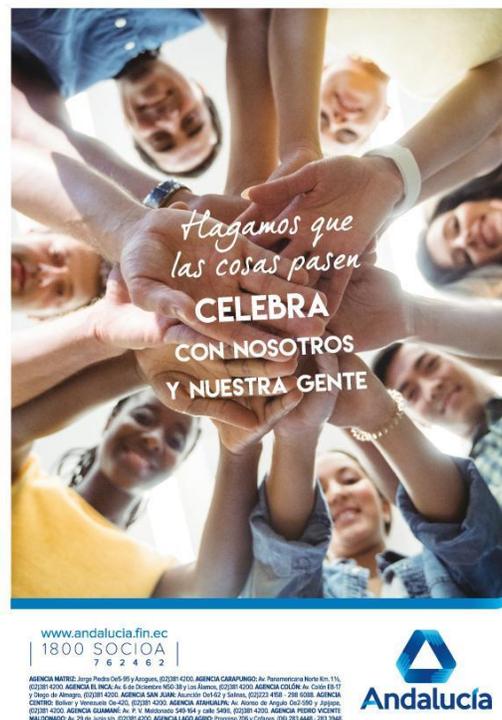
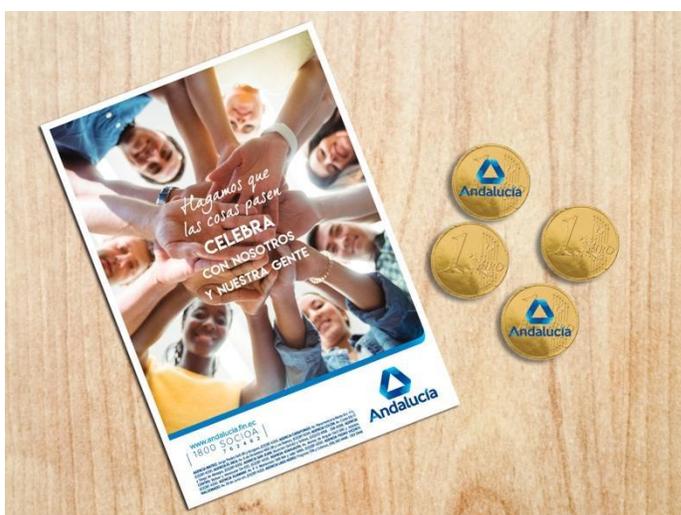
Tácticas

Expectativa

En la fase de expectativa se enviará una invitación personal a los medios de comunicación con los que se ha determinado trabajar para que asistan al evento de información

de actividades que la cooperativa ha venido realizando en el último año, juntamente con la celebración de los 47 años de trabajo. El mensaje de la campaña es “Hagamos que las cosas pasen, Celebra con nosotros y nuestra gente” juntamente con la invitación se enviará chocolates en forma de monedas con un stickers de la cooperativa.

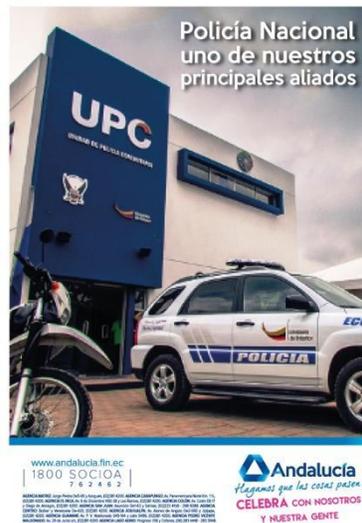
Pieza Creativa



Informativa

En la fase informativa se juntará con la primera campaña, el evento en el que se hará participes tanto a los moradores de la parroquia como a los medios para que puedan enterarse de primera mano de las actividades que se han venido realizando y lo que se seguirá realizando por la comunidad.

Pieza Creativa



Recordación

En la fase de recordación se dará a los asistentes el Kit de prensa el cual cuenta con la agenda de la cooperativa, el calendario, la tasa, un esfero y más importante se les dará la información necesaria para que puedan publicar la información del evento. Se les dará el boletín de prensa, de igual manera se enviará las fotos del evento. Con un agradecimiento, con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen, gracias por celebrar con nosotros”

Pieza Creativa



Cronograma:

Tabla #24 Cronograma campaña 2 externa

Fecha	Campaña:	Actividad
Tercera y Cuarta semana de Junio	Hagamos que las cosas pasen Celebra con nosotros y nuestra gente	En la fase de expectativa se enviará una invitación personal a los medios de comunicación con los que se ha determinado trabajar para que asistan al evento de información de actividades que la cooperativa ha venido realizando en el último año, juntamente con la celebración de los 47 años de trabajo. El mensaje de la campaña es “Hagamos que las cosas pasen, Celebra con nosotros y nuestra gente” juntamente con la invitación se enviará chocolates en forma de monedas con un stickers de la cooperativa.
Primera Semana de Julio	Informativa – Evento campaña 1 y 2	En la fase informativa se juntará con la primera campaña, el evento en el que se hará participes tanto a los moradores de la parroquia como a los medios para que puedan enterarse de primera mano de las actividades que se han venido realizando y lo que se seguirá realizando por la comunidad.
Segunda Semana de Julio	Recordación – Kit de prensa	En la fase de recordación se dará a los asistentes el Kit de prensa el cual cuenta con la agenda de la cooperativa, el calendario, la tasa, un esfero y más importante se les dará la

		información necesaria para que puedan publicar la información del evento. Se les dará el boletín de prensa, de igual manera se enviará las fotos del evento. Con un agradecimiento, con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen, gracias por celebrar con nosotros”
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **Celebra con nosotros y nuestra gente**

Tabla #25 Presupuesto campaña 2 externa

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Invitación Personalizadas	\$ 2.50	10	\$ 25.00
Animador	\$ 80.00	1	\$ 80.00
Chocolates con sticker	\$ 2.00	10	\$20.00
Kit de Prensa Andalucía <ul style="list-style-type: none"> ● Jarro ● Esfero ● Calendario ● Boletín ● Fotos 	\$ 20.00	100	\$ 200.00
Fotógrafo	\$ 90.00	2 horas	\$ 180.00
		Total	\$ 505

Campaña 3: “Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos”

Grafico #44 Logo campaña 3 externa



Público

Potenciales Clientes

Estrategia Creativa

Los actuales clientes de Andalucía tienen una edad promedio de 45 años para arriba lo que hace que el target sea de personas adultas y mayores. Para esta campaña se quiere lograr involucrar a potenciales clientes desde una edad de 35 años, ya que se quiere fomentar la cultura de ahorro y el respaldo de crédito. La campaña tiene un enfoque dentro de las redes sociales para alcanzar este público. Todas las fases se encuentran dentro de este medio para lograr un impacto masivo.

Tácticas

Expectativa

Para la fase de expectativa, la campaña al ser manejada en redes sociales se utilizarán

afiches con el mensaje “Cooperativa Andalucía, cree en ti y te ayuda a cumplir tus sueños.
Somos tu aliado ideal, crezcamos juntos. (AA-)

Pieza Creativa



Informativa

Para la fase informativa se manejan afiches con el mensaje “Ahorra bajo las mejores condiciones, Invierte con la mayor rentabilidad, Construye con nuestras mejores líneas de crédito”

“Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos.”

Pieza Creativa



Recordación

Para la fase de recordación se realizará de igual manera un afiche con el mensaje “Únete a los mejores, no solo cumplimos sueños somos parte de ellos” “Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos.”

Pieza Creativa



| 1800 SOCIOA |
7 6 2 4 6 2

AGENCIA MADRID: Jorge Prieta Delgado y Amparo, (02)381-4101. AGENCIA CAMPUSANO: Av. Benemérita Norte Km. 11, (02)381-5210. AGENCIA EL NECA: Av. 8 de Octubre 1800-28 y las Banderas, (02)381-1210. AGENCIA COLÓN: Av. Colón 1817 y Diego de Arroyo, (02)381-4300. AGENCIA SAN JUAN: Avenida Delgado y Salas, (02)21-4984 - 281 6000. AGENCIA CENTRO: Barrios y Innovación de C.O., P.O. Box 42000. AGENCIA ATENEA/PA: Av. Antonio de Arángel 262-2600 y colinas, (02)381-4200. AGENCIA GUANAJAY: Av. P. V. Meléndez 549-164 y calle 549B, (02)381-4200. AGENCIA PEDRO VICENTE: MALDONADO, Av. 29 de Julio 444, (02)381-4200. AGENCIA LAGO ABEIRO: Programa 700 y Colinas, (99) 201 1488 - 281 3548.

Andalucía
Hagamos que las cosas pasen
CONSTRUYAMOS JUNTOS

Cronograma:

Tabla #26 Cronograma campaña 3 externa

Fecha	Campaña: Hagamos que las cosas pasen Construyamos Juntos	Actividad
Primera y Segunda Semana de Septiembre	Expectativa	Para la fase de expectativa, la campaña al ser manejada en redes sociales se utilizarán afiches con el mensaje “Cooperativa Andalucía, cree en ti y te ayuda a cumplir tus sueños. Somos tu aliado ideal, crezcamos juntos. (AA-)
Tercera y Cuarta Semana de Septiembre	Informativa	Para la fase informativa se manejan afiches con el mensaje “Ahorra bajo las mejores condiciones, Invierte con la mayor rentabilidad, Construye con nuestras mejores líneas de crédito” “Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos.”
Primera Semana de Octubre	Recordación	Para la fase de recordación se realizará de igual manera un afiche con el mensaje “Únete a los mejores, no solo cumplimos sueños somos parte de ellos” “Hagamos que las cosas pasen, Construyamos Juntos.”

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **Construyamos Juntos**

Tabla #27 Presupuesto campaña 3 externa

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Afiches *Diseño	\$100.00		\$ 100.00
Promoción en Facebook	\$300.00		\$300.00
		Total	\$ 400.00

Campaña 4: “Hagamos que las cosas pasen, estamos más cerca de ti”

Grafico #45 Logo campaña 4 externa



Público

Socios Actuales de las agencias El Ejido, Cotacachi, Urcuqui

Estrategia Creativa:

Para la campaña de posicionamiento de las nuevas agencias de la cooperativa, se quiere consolidar la relación de los clientes actuales ya que se ha adquirido desde el mes de enero, se enfocará los recursos para crear una participación activa de los socios en cada agencia. El tema

central es posicionar en la mente de los clientes estas nuevas agencias para su comodidad y mejor servicio.

Tácticas

Expectativa

Para la fase de expectativa se realizará flyers con la ubicación de las agencias que se está trabajando, de igual manera se entregará globos con el nombre de las agencias. En esta fase las personas que entreguen los flyers se ubicará en espacios estratégicos cerca de las agencias. El mensaje de esta campaña es “Hagamos que las cosas pasen, estamos más cerca de ti”

Pieza Creativa



Informativa

Para la fase informativa se realizará una actividad BTL, para tener una participación activa tanto en los espacios físicos como en redes sociales de la cooperativa. Se colocará los nombres de cada sucursal en el lado izquierdo del cartel y al lado derecho estarán las direcciones de cada agencia. Los participantes se tienen que acercar y colocar correctamente las agencias con la dirección en la que se ubican. Después de participar lo que se quiere realizar es un concurso en redes sociales. La foto con más likes recibirá un premio se utilizará el #EstamosMásCercaDeTí

Pieza Creativa



Recordación

En la fase de recordación se quiere pintar los postes de color azul con el logo de la empresa para hacer más evidente la entrada de la agencia.

Pieza Creativa



Cronograma:

Tabla #28 Cronograma campaña 4 externa

Fecha	Campaña: Hagamos que las cosas pasen Estamos más cerca de ti	Actividad
Segunda semana de Enero	Expectativa	Para la fase de expectativa se realizará flyers con la ubicación de las agencias que se está trabajando, de igual manera se entregará globos con el nombre de las agencias. En esta fase las personas que entreguen los flyers se ubicará en espacios estratégicos cerca de las agencias. El mensaje de esta campaña es “Hagamos que las cosas pasen, estamos más cerca de ti”
Tercera y cuarta semana de enero Primera de Febrero	Informativa	Para la fase informativa se realizará una actividad BTL, para tener una participación activa tanto en los espacios físicos como en redes sociales de la cooperativa. Se colocará los nombres de cada sucursal en el lado izquierdo del cartel y al lado derecho estarán las direcciones de cada agencia. Los participantes se tienen que acercar y colocar correctamente las agencias con la dirección en la que se ubican. Después de participar lo que se quiere realizar es un concurso en redes sociales. La foto con más likes recibirá un premio se utilizará el #EstamosMásCercaDeTí.
Segunda, tercera y cuarta semana de Febrero	Recordación	En la fase de recordación se quiere pintar los postes de color azul con el logo de la empresa para hacer más evidente la entrada de la agencia.

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen **estamos más cerca de ti**

Tabla #29 Presupuesto campaña 4 externa

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Flyers	\$ 0.20	1000	\$200.00
Globos	\$0.75	500	\$ 375.00
Personas contratadas	\$ 15.00 por hora	8 personas	\$ 120.00
BTL Cartón, y materiales	\$ 45.00	4	\$ 180.00
Pintura	\$ 30.00		\$30.00
Pintor	\$ 7.00 la hora	16 horas	\$ 112.00
Premio (100\$ en una cuenta de Ahorros)	\$ 100.00	15	\$1,500.00
Promoción en Facebook	\$ 100.00	1	\$ 100. 00
		Total	\$ 2,587.00

Campaña 5: “Hagamos que las cosas pasen, en Guamaní”

Grafico #46 Logo campaña 5 externa



Público

Socios Actuales de la agencia Guamaní

Estrategia Creativa:

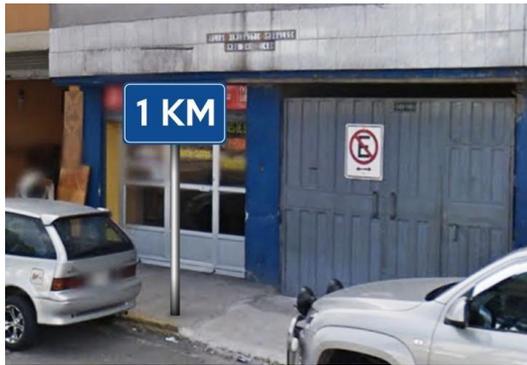
La agencia de Guamaní se encuentra estancada y confundida, no tiene una ubicación muy estratégica que beneficia a las personas que se acercan hacer trámites, por esta razón dentro de esta campaña se quiere dar una reactivación a la agencia. Se quiere dar un punto de referencia para que se pueda acercar con más facilidad a la agencia.

Tácticas:

Expectativa

Para la fase de expectativa se colocará señalética tradicional para hacer referencia que falta un kilómetro hasta la agencia, esto se hará en los 500 metros, 250 metros, 100 metros y 25 metros. En la entrada de la agencia se colocará una corona de globos con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen en Guamaní” la reactivación de la agencia se enfoca en la cercanía y en que se pueden realizar todas las actividades desde esa agencia.

Pieza Creativa



Informativa

Para la fase informativa se colocará un afiche que se reproducirá en las pantallas que están colocadas en el balcón de servicios, con el mensaje “Recuerda que estamos en Guamani” Existe una confusión por la ubicación de la agencia por ende no siempre se acercan a esta agencia porque no la reconocen. La información se distribuirá en todas las agencias con el propósito de darle más énfasis a la reactivación de la agencia.

Pieza Creativa



Recordación

En cuanto a la fase de recordación, se realizará una valla publicitaria con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen, ANDALUCÍA, en Guamaní”

Pieza Creativa



Cronograma:

Tabla #30 Cronograma campaña 5 externa

Fecha	Campaña: Hagamos que las cosas pasen Estamos más cerca de ti	Actividad
Primera semana de Marzo	Expectativa	Para la fase de expectativa se colocará señalética tradicional para hacer referencia que falta un kilómetro hasta la agencia, esto se hará en los 500 metros, 250 metros, 100 metros y 25 metros. En la entrada de la agencia de colocará una corona de globos con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen en Guamaní” la reactivación de la agencia se enfoca en la cercanía y en que se pueden realizar todas las actividades desde esa agencia.
Segunda y tercera semana de Marzo	Informativa	Para la fase informativa se colocará un afiche que se reproducirá en las pantallas que están colocadas en el balcón de servicios, con el mensaje “Recuerda que estamos en Guamaní” Existe una confusión por la ubicación de la agencia por ende no siempre se acercan a esta agencia porque no la reconocen. La información se distribuirá en todas las agencias con el propósito de darle más énfasis a la reactivación de la agencia.
Cuarta semana de Marzo y Abril	Recordación	En cuanto a la fase de recordación, se realizará una valla publicitaria con el mensaje “Hagamos que las cosas pasen, ANDALUCÍA, en Guamaní”

Presupuesto Campaña

Hagamos que las cosas pasen en **Guamaní**

Tabla #31 Presupuesto campaña 5 externa

Pieza	Precio Unitario	Cantidad	Total
Señalética de metal	\$ 50.00	5	\$ 250.00
Globos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Afiches en Televisión	\$10.00		\$10.00
Valla Publicitaria	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00
Promoción en Facebook	\$ 100.00	1	\$ 100. 00
		Total	\$ 2,460.00

Tabla #32 Presupuesto total externa

Campaña	Presupuesto
Hagamos que las cosas pasen 47 años de servicio a la comunidad	\$ 1,984.00
Hagamos que las cosas pasen comparte con nosotros y nuestra gente	\$ 505.00
Hagamos que las cosas pasen construyamos juntos	\$ 400.00
Hagamos que las cosas pasen estamos más cerca de ti	\$ 2,587.00
Hagamos que las cosas pasen en Guamaní	\$2,460.00
Diseño y Asesoramiento	\$ 830.00
Sub Total	\$ 8,766.00
IVA 14%	\$ 1,227.24
TOTAL	\$ 9, 993.24

Guía de Medios

Grafico #47 Guía de medios

No.	Institución	Empresa	Ciudad	Dirección	Teléfono	Nombre	Cargo	Email
5	Medio de Comunicación:	Canal Uno	Quito	Pasaje de Dolomito	(02) 2449569	Paulina López	Coordinadora de Noticias	plopez@canal1tv.com
20	Medio de Comunicación:	Ecuador Radio	Quito	Av. Coruña 2104 y	(02) 2508301	Miguel Rivadeneira	Director de Noticias	mrivadeneira@ecuadorradio.com
22	Medio de Comunicación:	Ecuador TV	Quito	San Salvador E6-4	(02) 3970800	Alex Mora	Director de Noticias/Quito	amora@rtvecuador.ec
52	Medio de Comunicación:	El Comercio	Quito	Av. Pedro Vicente N	(02) 22670214	Arturo Torres	Editor General	atorres@elcomercio.com
70	Medio de Comunicación:	El Telégrafo	Quito	San Salvador E 6 -	(02) 2522331	Hernán Ramos	Editor General	herman.ramos@telegrafo.com.ec
78	Medio de Comunicación:	El Universo	Quito	Vintimilla y Tamayo	(02) 2555990	Monica Almeida	Jefa Regional Quito	malmeyda@eluniverso.com
100	Medio de Comunicación:	FM Mundo	Quito	Av. Los Shirys y S	(02) 3332918	Christian de Alcázar P	Director General	cdaponce@masbt.com
146	Medio de Comunicación:	La Hora	Quito	Panamericana Nort	(02) 2475724	Francisco Salvador	Gerente General	fsalvador@lahora.com.ec
166	Medio de Comunicación:	Radio Pichincha Univ	Quito	Mallorca N24-198 y	(02) 2448837	Ramiro Carrillo	Jefe de Información	jcarrillo@pichinchauniversal.com.ec
172	Medio de Comunicación:	Radio Visión	Quito	Francisco Arizaga L	(02) 2260315	Diego Oquendo Sánch	Director de Programación / Locu	doquendo@radiovision.com.ec
194	Medio de Comunicación:	Radio Quito/Platinium	Quito	La Coruña 2104 y V	(02) 2508309	Miguel Rivadeniera	Director	mrivadeneira@ecuadorradio.com

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el extenso análisis realizado a la Cooperativa Andalucía en distintas dimensiones se ha podido ver los problemas comunicacionales que tiene a nivel de identidad los rasgos como la misión y los valores están bien posicionados y se refleja en los resultados de las encuestas demostrando que ha habido trabajo para insertar estos rasgos en los trabajadores para familiarizarse con ellos en su día a día dentro de la empresa. Sin embargo, se puede notar que estos esfuerzos han sido intensos dentro de la matriz y es por eso que no se demuestra muchas falencias. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de las agencias ya que el porcentaje de trabajadores que desconocían la misión estaba constituido en su gran mayoría por las agencias, entre ellas las agencias ubicadas en El Ejido, Centro, Colón, El Inca, Carapungo y Urcuquí.

La combinación de los colores corporativos todavía es difusos para la mayoría de los empleados ya que el 42 % escogió que los colores son gris, blanco y azul cuando en realidad son azul, celeste y blanco y solo el 52% de los trabajadores acertaron. Es probable que la razón por la que ocurre esto es porque han realizado cambios en los rasgos físicos como el logotipo en los últimos años y todavía se encuentran elementos dentro de la empresa que incluye al logotipo anterior y colores como el gris que confunde a la gente dentro de la empresa. Pese a esto, la gente acertó en un 100% identificando el logotipo de la empresa lo cual es un aspecto positivo para esta sección de identidad.

A nivel de herramientas, si bien es cierto, las pantallas digitales son una herramienta que permite reunir información que resulta útil a manera general como específica para ciertos departamentos. Sin embargo, es una de las herramientas que no obtuvo la puntuación esperada o alta como obtuvieron el mail y las reuniones superior al 80% mientras las

pantallas obtuvieron un 70% a manera general. Este es un problema que se evidencia sobre todo en agencias donde probablemente no disponen de la misma cantidad de pantallas o, por el otro lado, la información que se pasa en las pantallas no es útil o suficiente para los trabajadores como observamos en la calificación de la información también.

Las llamadas telefónicas y su baja aceptación y calificación es también una cuestión que llama la atención tomando en cuenta que es una de las pocas herramientas, en conjunto con el mail, que permiten que las sucursales se comuniquen entre sí y que se comuniquen también con la matriz y viceversa. Las llamadas telefónicas obtuvieron un total de 66% de efectividad, apenas un 40% más que los rumores ubicándose en el segundo puesto más bajo. Es un problema que se debe tomar en cuenta porque implica la limitación de comunicación entre distintas sucursales y la matriz para cuestiones de respuesta rápida que el mail no proporciona

Las herramientas que utiliza hoy por hoy Andalucía no satisfacen a todos sus públicos internos, hablando exclusivamente de matriz y esto se puede evidenciar en las respuestas de áreas operativas, sobretodo Bodega que no calificó al mail como una herramienta útil probablemente porque no dispone de una oficina o computador como el resto de áreas corporativas.

En cuanto al clima laboral este es probablemente uno de los problemas que se detectan con mayor facilidad debido a la pregunta 21 la cual es abierta y permite conocer mejor el criterio y la opinión particular de cada persona en lugar de juntarlas en un solo elemento como matriz o como sucursal como se hizo en todas las demás preguntas por motivos de tabulación.

Por esta pregunta y por la pregunta número 11 donde se calificaba a los superiores inmediatos, se puede determinar que existen algunos problemas de clima. Entre ellos, existen sospechas por parte de los trabajadores de que no hay un proceso justo para el crecimiento laboral, limitando las oportunidades de muchos trabajadores debido a las influencias que se llevan a cabo dentro de la institución.

Por otro lado, están las calificaciones de ciertos supervisores que tienen bajos porcentajes en varios de los aspectos que se consideraban en la pregunta. Entre esos supervisores están por parte de matriz, José Díaz y María Carrillo y por parte de las sucursales el caso más crítico es el de Vanessa Ojeda en la agencia del centro de Quito. Esta es probablemente la misma razón por la cual mucha gente, sobretodo en matriz, ha realizado sugerencias.

En cuanto al nivel de clima laboral, organigrama de Andalucía indica que tienen relaciones jerárquicas y las respuestas de la pregunta 12 indican que se transmite la información desde los jefes hacia el empleado en un 71% de los casos. Este no necesariamente es un problema, pero puede mejorar el flujo de información desde las opciones que los trabajadores han escogido que prefieren para comunicarse con sus superiores en los cuales Reunión Departamental, Entrevista Personal y Correo comparten un porcentaje promedio de 33% de aceptación sobre el resto.

Siguiendo con cada campaña cumple con la línea gráfica de la empresa, la cual se enfoca en un aspecto corporativo y serio. En conclusión, cada campaña está dirigida en solucionar de manera estratégica los problemas encontrados en la auditoría de comunicación. La temática y la línea en la que se dirige es directa y concreta, cada campaña tiene su rol, aunque se puede tomar dos campañas base para partir. La campaña de valores, Hagamos que las cosas pasen **empezando por Nosotros** engloba y desarrolla un sentido de pertenencia y

compromiso con la empresa la cual es indispensable ya que es la oportunidad para mejorar y comenzar un nuevo proceso de reestructuración.

Hagamos que las cosas pasen **con precisión y estrategias**, complementa el tema de apropiación con la empresa, estar conectados y saber con claridad y transparencia lo que se maneja dentro de la empresa. Estas dos campañas deben trabajarse en conjunto y manejar una estrategia clara que pueda sacar los mejores resultados y encaminarse hacia el crecimiento, reconocimiento y el éxito. Las campañas tanto de canales como de clima laboral son estrategias que funcionan ya que se da una importancia a las sugerencias y el espacio de comunicación ascendente que permite compartir y relacionarse entre toda la empresa.

En recomendación, hacia la empresa es importante tomar en cuenta las sugerencias que se les ha dado, tanto en la auditoría como en las propuestas de campaña. Es necesario reconocer las falencias para poder tomar acciones al respecto y mejorar para obtener mejores resultados.

Para las campañas externas por otro lado, una vez realizada la investigación, se puede decir que la cooperativa Andalucía no tiene una relación tan desarrollada con sus públicos externos, por lo que ha dado paso a un trabajo con cada uno de ellos de manera específica, con el objetivo de solucionar los mismos. Las campañas cumplen con la línea gráfica de la empresa, la cual sigue el aspecto institucional que se quiere transmitir en cada uno de los mensajes. La temática de continuar con el slogan de la cooperativa refuerza no solo las campañas sino la mirada objetiva que la misma cumple.

Refuerza la confianza y la seguridad de confiar en la cooperativa, tanto a los públicos o socios actuales como los potenciales clientes. Cada campaña está enfocada en resolver problemas estratégicos, en la comunidad con los 47 años de servicio se quiere transmitir el

mensaje de apoyo y beneficio a la comunidad. Un trabajo arduo no solo dentro de la cooperativa sino más bien con todos los moradores. En cuanto a los medios de comunicación siempre es una alianza estratégica en la que se debe trabajar para de esta manera lograr mantener una línea de comunicación que refuerce el tema de la reputación y aspectos positivos de la misma.

Las campañas de posicionamiento y reactivación son aspectos importantes que merecen ser atendidos, ya que de esta manera no solo se está brindando un excelente servicio sino también se da a conocer que el trabajo que se realiza va de la mano con el bienestar de sus clientes y para terminar la campaña de clientes potenciales se enmarca en todas las fortalezas que tiene Andalucía, las cuales no solo se ven a simple vista, sino los valores intrínsecos que se transmiten.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antón, E. (2008). Reputación Corporativa: beneficios para las empresas.
- Arribas, A. 2006. Nuevos Modos de Crear y Gestionar Cultura. Quito.
Editorial “Quipus”. Pág.99
- Capriotti, P. (2004). La Imagen Corporativa. Capítulo 2 de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Barcelona.
- Costa, J. (2004). DirCom on-line. Grupo Design. La Paz.
- Costa, J. (2006). El Futuro de la Comunicación en las Organizaciones.
Quito. Editorial “Quipus. Pág. 9
- Fuentes, S. 2006. Comunicación Organizacional. *Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones*. Quito, Ecuador. Editorial “Quipus”. Pág. 31
- Fujioka, A. 2007. La planificación Estratégica de la Imagen. El Papel de la Comunicación Corporativa. Barcelona. Editorial UOC.
- Fita, J. (1999). Comunicación en Programa de Crisis. Gestión 2000. Barcelona.
- Griffin, R. Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional. *Gestión de personas y organizaciones*. Novena Edición. Querétaro.
- Gross, M. (2008). Definición y características de la cultura organizacional. Extraído el 26 de octubre de 2015 desde <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Guisasola, M. 2006. Comunicación estratégica para las organizaciones.
La comunicación en la estrategia empresarial. Quito, Ecuador.

Editorial “Quipus” pág. 25

Hersey, P. Blanchard, K.H. Jonson, D.E. (1998). Administración del Comportamiento

Organizacional. Séptima Edición. México

Mirones, M. (2011). Responsabilidad Social Corporativa. Cantabria.

Miller. (2000) Investigación de Mercados. Colombia. Mc Graw Hil.

Osbetberg, J. 2007. Identidad, Cultura e Imagen Corporativa. Barcelona.

Editorial UOC.

Shannon y Weaver, Modelo de Comunicación.

Scheinsohn, D. (1991). Comunicación Estratégica. Dirección y fundamentos de la imagen

corporativa. Machi. Grupo Editor. Buenos Aires.

Tejada, L. Herrera. (2004). Lobbying: Un enfoque Teórico.

Thomas, H. (2002). La importancia de la Comunicación Interna a través de Intranet.

Tessi, M. 2012. Comunicación interna en la Práctica: Siete Premisas para

la Comunicación en el Trabajo. Buenos Aires, Argentina. Editorial

Ediciones Granica.

Torvá, J. 2003. “La Comunicación Interna como Instrumento de Gestión

de Empresa”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Pág. 239

Xifra, J. (2014). Manuel de Relaciones Públicas e institucionales. Segunda Edición. Editorial

Technos. Madrid.

