

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Campañas de comunicación Aldeas Infantiles SOS**  
Proyecto Integrador

**Daniela Casale del Castillo**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 19 de diciembre de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Campañas de comunicación Aldeas Infantiles SOS Ecuador**

**Daniela Casale del Castillo**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , M.A

Firma del profesor

---

Quito, 19 de diciembre de 2017

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Daniela Casale Del Castillo

Código: 00113913

Cédula de Identidad: 1714333539

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2017

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a toda mi familia y a todas las personas que han hecho que este logro sea posible. También está dedicado a Aldeas Infantiles SOS y a todos los niños en situación de vulnerabilidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer profundamente a mi madre, padre y hermano, quienes me han apoyado en todo momento para así culminar esta etapa de mi vida. Asimismo, agradezco a mi abuela y a mi tía que siempre han estado pendientes de mí y a toda mi familia en Italia; siempre los llevo en mi corazón.

También agradezco a todos mis amigos y amigas que me han alentado en cada momento. A Alberto Palacios que ha estado a mi lado, siempre estaré agradecida. De igual manera, agradezco a Nicole Del Alcázar por todas las risas durante estos cuatro años, esta etapa de mi vida no hubiera sido lo mismo sin ti.

Finalmente, quiero agradecer a Gustavo Cusot por todo su conocimiento y apoyo durante toda la carrera. Agradezco a Aldeas Infantiles SOS por su apertura y ayuda para realizar las campañas.

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta a continuación, pretende explicar y detallar los conceptos claves de la comunicación y sus diversas ramas. A partir de ello, se realizará un estudio práctico sobre el manejo de la comunicación con un caso real, tomando como referencia a los públicos externos e internos de Aldeas Infantiles SOS.

Palabras clave: comunicación, estrategias, comunicación interna, comunicación organizacional, auditoría, relaciones públicas, Aldeas Infantiles SOS.

## **ABSTRACT**

The following work aims to explain and detail key communication concepts and its multiple branches. A practical study on real-life communication practices will follow, using references from the internal and external publics of Aldeas Infantiles SOS.

Keywords: communication, strategies, internal communication, organizational communication, audit, public relations, Aldeas Infantiles SOS

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>COMUNICACIÓN .....</b>	<b>15</b>
Comunicación Organizacional .....	21
<b>LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN .....</b>	<b>28</b>
La Identidad Corporativa.....	28
Imagen empresarial.....	34
La Reputación.....	40
Cultura Organizacional .....	44
<b>LA COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>51</b>
El DirCom .....	56
La Auditoría de Comunicación Interna .....	58
<b>LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL.....</b>	<b>62</b>
Comunicación externa.....	62
Relaciones Públicas.....	65
Responsabilidad Social.....	67
Lobbying.....	69
<b>AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA ALDEAS INFANTILES SOS.....</b>	<b>75</b>
Historia .....	75
Misión .....	76
Visión .....	76
Valores .....	76
Filosofía .....	76
Normas.....	77
Comportamientos .....	77
Actitudes.....	78
<b>Mapa de Públicos Internos.....</b>	<b>79</b>
<b>Mapa de públicos Externos .....</b>	<b>80</b>
<b>Organigrama .....</b>	<b>81</b>
Objetivo General.....	86
Objetivos Específicos.....	87
Método y técnica de Investigación.....	87
Formato de encuesta.....	89
Universo y muestra de estudio.....	89
Resultados cualitativos .....	91
Insights obtenidos de las llamadas telefónicas .....	93
Resultados Cuantitativos .....	94
<b>CAMPAÑAS INTERNAS .....</b>	<b>102</b>
Problemas Comunicacionales.....	102
Resultados .....	102
Objetivo General.....	102
Objetivos Específicos.....	103
Concepto.....	103
Enfoque.....	104



<b>Campañas Internas - Descripción de las estrategias comunicacionales .....</b>	<b>105</b>
<b>Campaña #1: Stomp App – Pisando Fuerte .....</b>	<b>105</b>
Problema a Nivel Comunicacional.....	105
Objetivo General .....	105
Objetivo Específico.....	105
Estrategia.....	105
Fase Expectativa.....	106
Fase Informativa.....	108
Fase de Recordación.....	111
<b>Campaña #2: Manos a la Obra .....</b>	<b>112</b>
Problema a Nivel Comunicacional.....	112
Objetivo General .....	112
Objetivo Específico.....	112
Estrategia.....	112
Fase Expectativa.....	113
Fase Informativa.....	115
Fase de Recordación.....	117
<b>Campaña #3: Conociendo Nuestra Huella .....</b>	<b>119</b>
Problema a Nivel de Identidad .....	119
Objetivo General .....	119
Objetivos Específicos.....	119
Estrategia.....	119
Fase Expectativa.....	120
Fase Informativa.....	121
Fase de Recordación.....	124
<b>Campaña #4: Visitas que dejan Huella: #orgulloSOS.....</b>	<b>126</b>
Problema a Nivel de Clima Laboral.....	126
Objetivo General .....	126
Objetivo Específico.....	126
Estrategia.....	126
Fase Expectativa.....	127
Fase Informativa.....	127
Fase de Recordación.....	128
<b>Presupuesto General.....</b>	<b>131</b>
<b>Cronograma.....</b>	<b>134</b>
<b>CAMPAÑAS EXTERNAS.....</b>	<b>135</b>
<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>135</b>
<b>Problemas comunicacionales .....</b>	<b>135</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>136</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>136</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>136</b>
<b>Concepto.....</b>	<b>137</b>
<b>Enfoque.....</b>	<b>138</b>
<b>Campañas externas - Descripción de las estrategias comunicacionales .....</b>	<b>139</b>
<b>Campaña #1: Reflejados en Ti.....</b>	<b>139</b>
Objetivo Específico.....	139
Estrategia.....	139
Fase Expectativa.....	139
Fase Informativa.....	140
Fase Recordación .....	141
<b>Campaña #2: Tu reflejo en ellos.....</b>	<b>143</b>
Objetivo.....	143

Estrategia.....	143
Fase Expectativa.....	143
Fase Informativa.....	145
Fase Recordación .....	146
<b>Campaña #3: Dona tiempo – dona futuro .....</b>	<b>149</b>
Objetivo específico.....	149
Estrategia.....	149
Fase Expectativa.....	149
Fase Informativa.....	150
Fase Recordación .....	151
<b>Campaña #4: Dale tiempo, y tendrán futuro #ALDEAchallenge.....</b>	<b>153</b>
Objetivo Específico .....	153
Embajadores .....	153
Estrategia.....	154
Fase Expectativa.....	154
Fase Informativa.....	155
Fase Recordación .....	156
<b>Campaña #5: Estamos aquí, junto a ti. Territorio Aldeas SOS. ....</b>	<b>157</b>
Objetivo Específico .....	157
Estrategia.....	157
Fase Expectativa.....	157
Fase Informativa.....	158
Fase Recordación: .....	160
<b>Presupuesto .....</b>	<b>161</b>
<b>Cronograma .....</b>	<b>164</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO A – ENCUESTA .....</b>	<b>173</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Circuito del proceso de la comunicación de Joan Costa (Costa, 2012).....	19
Figura 2.	Dejando Huella – Marcando vidas, poniendo el alma.....	104
Figura 3.	Campaña 1 – Fase expectativa – Mensaje 1.....	107
Figura 4.	Campaña 1 – Fase expectativa - Mensaje 2.....	107
Figura 5.	Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 1.....	108
Figura 6.	Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 2.....	109
Figura 7.	Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 3.....	110
Figura 8.	Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 4.....	110
Figura 9.	Campaña 1 – Fase de recordación.....	111
Figura 10.	Campaña 2 – Fase expectativa 1.....	114
Figura 11.	Campaña 2 – Fase expectativa 2.....	115
Figura 12.	Campaña 2 – Fase informativa 1.....	116
Figura 13.	Campaña 2 – Fase informativa 2.....	116
Figura 14.	Campaña 2 – Fase informativa 3.....	117
Figura 15.	Campaña 2 – Fase de recordación.....	118
Figura 16.	Campaña 3 – Fase expectativa.....	121
Figura 17.	Campaña 3 – Fase informativa 1.....	123
Figura 18.	Campaña 3 – Fase informativa 2.....	123
Figura 19.	Campaña 3 – Fase informativa 3.....	124
Figura 20.	Campaña 3 – Fase de recordación.....	125
Figura 21.	Campaña 4 – Fase Expectativa.....	127
Figura 22.	Campaña 4 – Fase Informativa.....	128
Figura 23.	Campaña 4 – Fase de recordación 1.....	129
Figura 24.	Campaña 4 – Fase de recordación 2.....	130
Figura 25.	Presupuesto Campaña 4.....	132
Figura 26.	Campañas externas - Concepto.....	137
Figura 27.	Campaña 1 – Fase expectativa.....	140
Figura 28.	Campaña 1 – Fase informativa.....	141
Figura 29.	Campaña 1 – Fase de recordación.....	142
Figura 30.	Campaña 2 – Fase expectativa 1.....	144
Figura 31.	Campaña 2 – Fase expectativa 2.....	145
Figura 32.	Campaña 2 – Fase informativa.....	146
Figura 33.	Campaña 2 – Fase de recordación 1.....	147
Figura 34.	Campaña 2 – Fase de recordación 2.....	148
Figura 35.	Campaña 3 – Fase expectativa.....	150
Figura 36.	Campaña 3 – Fase informativa.....	151
Figura 37.	Campaña 3 – Fase de recordación 1.....	152
Figura 38.	Campaña 3 – Fase de recordación 2.....	152
Figura 39.	Campaña 4 – Fase expectativa.....	155
Figura 40.	Campaña 4 – Fase informativa.....	156
Figura 41.	Campaña 4 – Fase de recordación.....	156
Figura 42.	Campaña 5 – Fase expectativa.....	158
Figura 43.	Campaña 5 – Fase informativa 1.....	159
Figura 44.	Campaña 5 – Fase informativa 2.....	159
Figura 45.	Campaña 5 – Fase de recordación.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tabla Modo de Relación .....	82
Tabla 2.	Ficha por Herramienta – Reunión asesores .....	83
Tabla 3.	Ficha por Herramienta - Reunión corresponsales .....	83
Tabla 4.	Ficha por Herramienta – Cartelera institucional .....	84
Tabla 5.	Ficha por Herramienta – Redes sociales .....	84
Tabla 6.	Ficha por Herramienta – Revista institucional.....	85
Tabla 7.	Ficha por Herramienta – Boletín digital .....	85
Tabla 8.	Ficha por Herramienta – Correo institucional .....	86
Tabla 9.	Universo del Estudio Auditoria Aldeas Infantiles SOS .....	91
Tabla 10.	Muestra del Estudio .....	91
Tabla 11.	Resultados Cuantitativos 1.....	95
Tabla 12.	Resultados Cuantitativos.....	96
Tabla 13.	Resultados Cuantitativos - Coordinación técnica 1 .....	97
Tabla 14.	Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 2.....	97
Tabla 15.	Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 3.....	98
Tabla 16.	Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 4.....	98
Tabla 17.	Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 5.....	99
Tabla 18.	Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 6.....	99
Tabla 19.	Resultados Cuantitativos – Nacional .....	100
Tabla 20.	Resultados Cuantitativos – Operaciones.....	101
Tabla 21.	Presupuesto Campaña 1 .....	131
Tabla 22.	Presupuesto Campaña 2 .....	131
Tabla 23.	Presupuesto Campaña 3 .....	132
Tabla 24.	Presupuesto Total.....	133
Tabla 25.	Presupuesto Campaña 1 .....	161
Tabla 26.	Presupuesto Campaña 2 .....	161
Tabla 27.	Presupuesto Campaña 3 .....	162
Tabla 28.	Presupuesto Camapaña 4 .....	162
Tabla 29.	Presupuesto Campaña 5 .....	162
Tabla 30.	Presupuesto Total.....	163
Tabla 31.	Cronograma.....	164

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación empresarial integra aspectos internos y externos, teniendo presente la manera idónea de comunicarse con cada stakeholder. Por medio de herramientas comunicacionales que se encuentran a disposición de las organizaciones se puede llegar de mejor manera a cumplir con las metas de estructuración interna y reputación empresarial.

## MARCO TEÓRICO

La comunicación es un proceso de intercambio, como lo menciona Carlos Ongallo “comunicar es intercambiar” (2007, pág.13). Es este proceso de intercambio el cual ha permitido que el ser humano pueda reconocerse no solo en sí mismo, pero en los demás. A lo largo de la historia, la comunicación ha estado presente como una forma de expresión la cual se ha transmitido a través del tiempo y el espacio. La comunicación es aquello que identifica al ser humano como tal, como individuo capaz de generar diálogos, emitir mensajes y de comprenderlos. Hoy en día, la comunicación se ha vuelto aún más indispensable, la misma funciona como una herramienta personal y empresarial. Las organizaciones han generado cambios estratégicos en torno a la comunicación y se ha convertido en el flujo vital de la misma. La comunicación ha transformado la visión de la gestión empresarial, esta herramienta es esencial para que una empresa u organización se defina en base a su cultura y se reconozca en el mundo exterior en base a su imagen y prácticas empresariales.

La comunicación como disciplina “(...) es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, pág.16). Por lo tanto, la comunicación interna se ha concebido como una disciplina en el ámbito empresarial y promueve el éxito. Las auditorías de comunicación forman parte de la disciplina como tal y permiten un conocimiento profundo de la organización. Por ende, sin la comunicación y sus diversas estrategias, la empresa carece de identidad, de vitalidad y por consecuencia, de comunicación. Es esencial recalcar que la comunicación es el flujo que mantiene viva a una organización y es por ello que la comunicación debe llegar a todos los públicos, tanto internos como externos. Para comprender a la comunicación en su totalidad se debe teorizar y analizar cada ámbito y estrategias de la misma.

## COMUNICACIÓN

La comunicación ha sido un eje fundamental de toda comunidad y ha estado presente a lo largo de la evolución humana. La comunicación ha experimentado un proceso cambiante a lo largo de los años, se ha modificado y se ha implementado en diversos escenarios. Por ende, para comprender la comunicación y su prioridad en la sociedad debe ser concebida como una disciplina, una ciencia, una filosofía, una necesidad y una herramienta personal e institucional. La comunicación tiene la habilidad de adaptarse a las sociedades y a sus cambios; el modelo de comunicación para Aristóteles se basaba en “(...) tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio. Quiso decir con ello que cada uno de estos elementos es necesario para la comunicación” (Berlo, 2012, pág.17). La retórica de Aristóteles es uno de los puntos de partida de la evolución y los avances que el modelo de comunicación ha ido experimentando.

La comunicación ha formado parte de toda la humanidad y por eso es innegable considerarla como parte de todo el sistema empresarial. La definición de comunicación no es exacta, existen varios términos tratando de identificarla, pues la comunicación puede ser entendida desde diversas instancias. “La definición que se utilice dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera” (Andrade, 2005, pág.15). Como se mencionó previamente, la comunicación es un proceso de intercambio y por ende, también de reconocimiento es por eso que “La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma” (Ongallo, 2007, pág.13). Es por eso que las estructuras sociales y por lo tanto las empresas, no pueden constituirse sin la comunicación.

En consecuencia, toda comunicación se rige a un modelo y depende de una fuente, persona o grupo de personas, las cuales tengan una razón para poner en marcha la comunicación, siendo la *fuentes* el primer elemento de un modelo de comunicación. “Una vez dada la fuente, sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje (Berlo, 2012, pág.18). El *mensaje*, como otro elemento del modelo puede tener diversas formas de presentación, para Berlo, el mensaje dentro de la comunicación humana puede considerarse una conducta física, como “la traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos” (2012, pág.18). Otro componente de la comunicación es el *encodificador*. Este componente es el encargado de obtener las ideas de la fuente, para luego codificarlas y así expresar el objetivo o el propósito de la fuente dentro del mensaje.

Luego, se encuentra el *canal* como otro elemento del sistema de comunicación. La comunicación no se puede dar si no hay un canal de por medio, “un canal es un medio, un portador de mensajes, o sea un conductor” (Berlo, 2012, pág.18). No obstante, el canal en sí no determina la efectividad del mensaje, pues estos deben ser escogidos con meticulosidad. Según Berlo, si la comunicación se detuviera en este componente, la comunicación no se habrá ejecutado correctamente (2012, pág.18). De esto surge el quinto elemento del modelo de comunicación: *el receptor de la comunicación*. El receptor es el blanco de la comunicación, cuando se emite un mensaje alguien debe estar al otro lado del canal para recibirlo y comprenderlo. “Si la comunicación tiene lugar, el receptor responde a ese estímulo; si no responde, la comunicación no ha ocurrido” (Berlo, 2012, pág.19). Es esencial que haya una respuesta o *feedback* en el modelo de comunicación, de otra forma la comunicación no cumpliría con su principio del intercambio.



Por último, el *decodificador* es el sexto componente, el cual no siempre es considerado como tal porque suele ser considerado como una acción automática u obvia. Según Berlo, el decodificador es primordial en la comunicación, ya que el receptor depende de un decodificador para descifrar y reproducir el mensaje “(...) y darle la forma que sea utilizable por el receptor” (2012, pág.19). El decodificador es el conjunto de todas las capacidades o facultades sensoriales del receptor, las cuales conllevan a una comprensión de los códigos y por ende, del mensaje. No obstante, en situaciones más complejas de comunicación, lo que descifra el código excede los sentidos. La comunicación como modelo no solo dependerá de estos seis componentes, existen situaciones en las cuales otros factores intervienen como componentes de la comunicación. Es importante mencionar que “algunas personas solo descifran el código de cierto tipo de mensajes” (Berlo, 2012, pág.19). Según Umberto Eco, “la propia multiplicidad de los códigos y la infinita variedad de los contextos y de las circunstancias hace que un mismo mensaje pueda codificarse desde puntos de vista diferentes y por referencia a sistemas de convenciones distintos” (Eco, 1977, pág.249).

Es por ello que el decodificador es un componente básico de la comunicación; no se puede pensar al código como singular, porque este en verdad viene cargado de una explosividad de códigos y subcódigos que a la final dificultan el proceso de codificación y decodificación. Los subcódigos son componentes únicos del emisor y únicos del receptor, es por eso que “las fuentes y los receptores de la comunicación deben ser sistemas similares” (Berlo, 2012, pág.18); no obstante, este no siempre es el caso y por ende, es importante aproximarse al contexto cultural, social y a los patrones de conducta y comunicación de las personas u organizaciones con las que se desea generar comunicación (Andrade, 2005, pág.93). Hay otros factores que pueden limitar la fidelidad de la comunicación como lo es el ruido. Shannon y Weaver introdujeron este concepto y lo definen como “(...) factores que distorsionan la calidad de una señal” (Berlo, 2012, pág.24).

El ruido interfiere o reduce la efectividad de la comunicación, la fidelidad se aumenta cuando el ruido se reduce, mientras que si el ruido no es eliminado, la fidelidad nunca se da. En la comunicación, la fidelidad se da cuando el comunicador logra lo que quiere. Para aumentar la fidelidad en la comunicación y el ruido no distraiga, la *fuentes* y el *receptor* deben considerar cuatro factores: “a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento, y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural” (Berlo, 2012, pág.25). Por otro lado, el *mensaje* debe considerar tres factores: el código, el contenido y la forma en que es tratado el mensaje (Berlo, 2012, pág.31). A estos tres factores se los debe reconocer como elementos por sí solos y como estructuras entre sí. Es decir que se debe tratar al mensaje de una cierta manera, considerando el código y el contenido. Por último, el factor más importante para que haya fidelidad en el concepto de *canal* es recoger y elegir entre distintos canales el más efectivo, considerando los sentidos sensoriales (Berlo, 2012, pág38).

No se puede hablar de comunicación sin mencionar la fidelidad y como esta depende de los seis principales elementos de comunicación. Por ende, es indispensable siempre pensarlos en conjunto y no como independientes uno del otro, porque la comunicación es un proyecto y un proceso de intercambio y depende de cada uno de los elementos para que el intercambio y el reconocimiento se puedan dar. La comunicación puede ser entendida bajo diferentes parámetros pero esto no significa que el modelo de la comunicación no deba cumplirse. El proceso o circuito de la comunicación como una ciencia es expresado de mejor manera bajo el modelo de comunicación de Shannon y Weaver modificado por Joan Costa, considerado el padre de la comunicación. La ciencia de la comunicación está compuesto por tres doctrinas fundamentales: *la teoría general de sistemas, la noción de información y la teoría de retroacción* (Costa, 2012).

Joan Costa argumenta que la teoría general de sistemas “(...) pretendía hacer inteligible la representación del mundo de los fenómenos humanos o sociales por medio de *esquemas* o conjuntos de *grafos* que expresaban interacciones entre los elementos o *órganos* de estos grafos” (Costa, 2012). Por otro lado, la noción de información tiene como objetivo “(...) medir la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los elementos de la red de complejidad de los grafos de esta red: complejidad de sistemas” (Costa, 2012). El tercer eje es la teoría de retroacción, se la conoce también como *feedback*, esta teoría se refiere a la acción en retorno, una retroalimentación sobre el mensaje emitido. Consecuentemente, el esquema que resulta de esto demuestra el circuito o proceso que sucede entre un emisor y un receptor durante la comunicación.

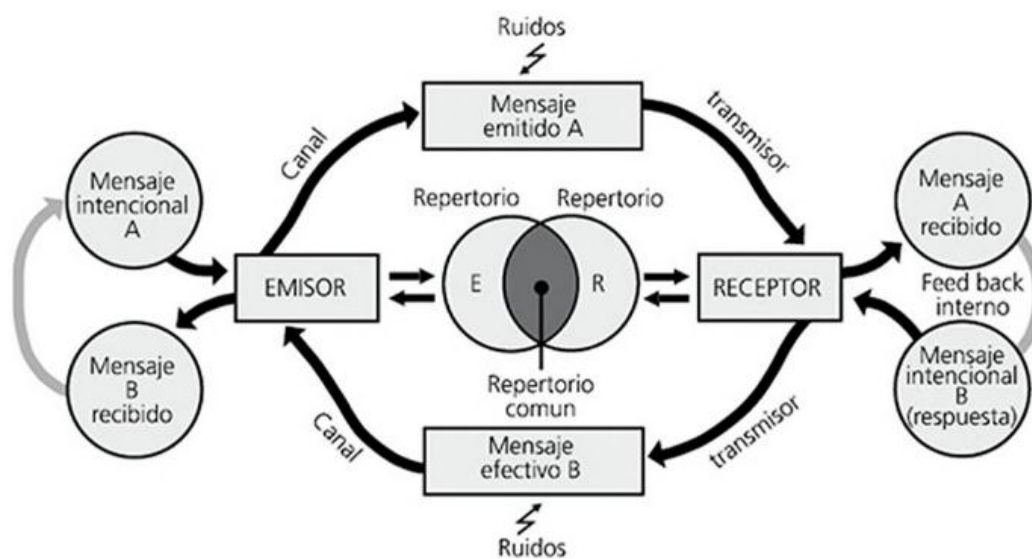


Figura 1. Circuito del proceso de la comunicación de Joan Costa (Costa, 2012).

Como se mencionó previamente, la comunicación no tiene un significado únicamente, para Horacio Andrade (2005), no se puede decir la “comunicación es...”, sino “yo le llamo comunicación a...” (pág.15). Por lo tanto, en base al proceso de comunicación de Joan Costa, el mismo define la comunicación como “la acción de transferir de un individuo a otro –o una

organización- situados en un momento y un lugar dado, mensajes e informaciones a otros individuos –u otros sistemas- situados en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, y utilizando elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común” (Costa, 2012). Adicionalmente, el proceso de la comunicación depende de acciones las cuales se dan por medios de actos y de mensajes. Como lo dijo Umberto Eco, los mensajes llevan consigo una explosión de códigos y subcódigos que pueden alterar el significado o representación del mensaje emitido. Lo mismo sucede dentro de las acciones, es decir que los actos contienen significados; a raíz de ello se puede comprender que la comunicación no es simplemente enviar mensajes y por ende, surge la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal “es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal (...)” (Andrade, 2005, pág.19), como las acciones corporales, gestos, miradas, apariencia y entre otros. Es esencial considerar al lenguaje y a las acciones como pilares de la comunicación, en especial porque el lenguaje y las acciones transportan información. Todo tipo de comunicación transporta información; por lo tanto, la “Comunicación deviene así una ciencia autónoma. Y se abre en dos direcciones sin perder la raíz común; por un lado, la sociología de la comunicación; por el otro, la tecnología de las comunicaciones. La Información es intrínseca a ambas (Costa, s/f, pág.2). Todas las personas siempre están en un constante sistema de comunicación, la interacción, comprensión y reconocimiento entre las personas se da a través del proceso de la comunicación, siempre y cuando el circuito se complete exitosamente.

Finalmente, es primordial comprender que la comunicación como proceso y como herramienta central de la interacción humana está presente en todos los ámbitos o escenarios de la vida cotidiana. Por ende, “los lugares en los que la comunicación se lleva a cabo, son

los siguientes: comunicación interpersonal, comunicación grupal, comunicación de masas y comunicación organizativa” (Ongallo, 2007, pág.19). Partiendo de este último punto, es necesario percibir a la comunicación como un herramienta no solo social, pero empresarial. Consiguientemente, se analizará la presencia de la comunicación en todas sus formas y estrategias. “La organización, como sistema de proceso de mensajes, es también un sistema de interrelación” (Bonilla, 2001, pág.101) y no hay que olvidar que la comunicación es el vector de toda relación.

## **Comunicación Organizacional**

“El término *organización* proviene del griego *organon*, que significa instrumento” y si se relaciona el término organización con *organismo*, se puede identificar en él “(...) la existencia de partes y funciones diversas que coordinan para desarrollar una tarea o un fin en común” (Bonilla, 2001, pág.15). Por ende, una organización es un organismo y sin comunicación la misma desaparecería. La organización o la empresa y la comunicación son dos términos o conceptos que deben ser considerados como uno solo porque no hay empresa sin comunicación. Asimismo, la organización debe ser comprendida como un todo y no como partes, es por eso que la comunicación es un “(...) aspecto universal de la actividad de la empresa. Todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o de información, bien interna como externa, se sustenta en un acto de intercambio, de comunicación o de relación” (Costa, 2012).

Por lo tanto, se puede entender que la comunicación no es opcional para las empresas y no es una característica solo de ciertas organizaciones, es más, “(...) existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa” (Chaves, 2015, pág.27). Por ello, la comunicación es para la empresa “el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre,

que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento (...)” (Andrade, 2005, pág.9). Como se mencionó antes, la empresa no debe ser concebida por sus partes, sino como un todo y es por eso que la comunicación debe estar enfocada en todos los públicos y en cada persona de la empresa. Esta es la única forma de que la organización funcione como un organismo activo. Según Andrade, la comunicación es una responsabilidad de todos, porque en realidad todos en la organización se están comunicando constantemente; cada área y nivel de la empresa deben ser parte del organismo y ser reconocidos por el flujo comunicacional de la misma.

Como Andrade lo demostró anteriormente, en el ámbito de la comunicación “nada es *algo*, solo se le llama así” (Andrade, 2005, pág.15). Es por eso que también hay dificultad en definir la comunicación organizacional; sin embargo, hay como situar a la comunicación organizacional bajo tres parámetros: primero como un *proceso social*, el cual reconoce que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005, pág.15). Segundo, como una *disciplina*, porque la comunicación organizacional “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y sus organizaciones” (Andrade, 2005, pág.16). Finalmente, como un *conjunto de técnicas y actividades*, en esta acepción se la entiende como el proceso comunicativo en la organización para desarrollar estrategias enfocadas en agilizar y mejorar el flujo de mensajes entre los diversos públicos de la organización (Andrade, 2005, pág.16).

Antes de los años 50 la comunicación organizacional no era un tema de estudio o no era considerada como una práctica empresarial. Pero a finales de los años 70 la comunicación organizacional surgió como una gestión necesaria para diferentes escuelas académicas y paso

de un modelo clásico a uno contemporáneo. Consiguientemente, a lo largo de los años varios autores han definido la comunicación organizacional bajo su propio contexto pero es evidente que todos engloban que la comunicación beneficia a la organización y a todos sus públicos. Para Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional es “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Moreno, 2015, pág.2).

Otra autora que cita a Collado, Olivia Moreno, menciona que la comunicación organizacional debe ser pensada como una estrategia integral que “(...) posibilita la proyección de una imagen coherente de la organización, relaciona sus necesidades e intereses con los de sus trabajadores, los clientes, con el entorno en el que actúa y con las necesidades de la sociedad” (Moreno, 2015, pág.2). La comunicación debe tener un enfoque integral y en esto varios autores concuerdan; la comunicación debe embarcar diferentes modalidades y debe circular de forma vertical, horizontal y diagonal por la corporación (Andrade, 2005, pág.18). Asimismo, Joan Costa, en 1977 propuso que “hay que integrar las comunicaciones de la empresa” (Costa, 2005, pág.17) y por ello la comunicación es integral. La empresa se ahora es responsable de su conducta y de su comunicación, empresa hoy en día debe ser “diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos y de técnicas a través de programas específicos” (Costa, 2005, pág.17).

Para que la comunicación pueda ser integral dentro de las empresas y así funcione exitosamente para el cumplimiento de los objetivos de la misma, esta debe responder a diferentes tipos de comunicación. Primero, toda comunicación organizacional debe englobar

la comunicación interna y externa. La empresa siempre está comunicando hacia afuera también; por ende, la comunicación interna-externa distingue los mensajes y la información que se intercambia entre los públicos internos y externos. Por otro lado, tenemos la comunicación vertical, la cual se da “(...) entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (...)” (Andrade, 2005, pág.18). Esta puede ser ascendente o descendente, la primera es cuando la información se transporta de abajo hacia arriba; mientras que descendente es desde arriba hacia abajo. Luego está la comunicación horizontal, este tipo de comunicación se da entre el mismo nivel jerárquico de una organización y la comunicación diagonal es aquella que “(...) se establece entre personas de distintos niveles y áreas” (Andrade, 2005, pág.18).

Adicionalmente, la comunicación organizacional depende de canales y estrategias para que pueda fluir en sus diferentes formas a través de la empresa. La comunicación organizacional como herramienta empresarial debe ser formal, lo cual significa se da “a través de fuentes y/o canales oficiales de la organización” (Andrade, 2005, pág.19). No obstante, la comunicación que se da por medio de las fuentes no oficiales de la empresa, como la comunicación boca a boca o radio pasillo es conocida como comunicación informal. Este tipo de comunicación debe siempre ser considerada, ya que todo lo que sucede dentro de una empresa comunica quien es ésta. La gestión de comunicaciones debe situar al receptor como el foco de su proceso, porque es éste “quien determina el lenguaje y el código que entiende así como revela sus intereses, motivaciones y disposiciones. La comunicación se realiza con el receptor humano” (Costa, 2005, pág.20).

Es de suma importancia enfatizar que tanto la comunicación formal como la informal afecta en toda instancia al receptor humano y que éste como ente individual es una extensión de la empresa y por ende, la gestión de las comunicaciones debe pensar estratégicamente en



cada miembro de su organización y como llegar a ellos de una forma en que pueda entender los códigos del mensaje correctamente, es decir que comprenda la intención o propósito del emisor. Como enfatizo Joan Costa, el receptor humano es el foco de su proceso y es por eso que también se debe considerar a la comunicación interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional. La comunicación interpersonal es la que sucede entre dos o más individuos de la empresa, la comunicación intragrupal es aquella que se da entre personas que pertenecen a un mismo equipo de trabajo. Mientras que la comunicación intergrupala reconoce a personas de diferentes equipos de trabajo y la comunicación institucional es la que se establece entre “la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello” (Andrade, 2005, pág.19).

Bajo esta premisa se puede entender que “la eficacia de cada parte no asegura la eficiencia del todo” (Costa, 2009, p.144). Por ende, la comunicación debe ser interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional. Según Joan Costa “la comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y el sistema nervioso central de la organización” (Morales, 2005, pág.108) y la *especificad* de la empresa, una de las dimensiones activas de la comunicación integral, la cual se refiere a que “(...) para saber comunicar se debe siempre considerar la naturaleza de la organización, al igual que su cultura y filosofía” (Casale, 2016, pág.4). La comunicación es la gestión mas estratégica de las empresas porque “(...) El ámbito de la comunicación, es parte integral de la solución de negocio” (Morales, 2005, pág.111). Por esa razón, la comunicación organizacional embarca diferentes estrategias o herramientas como las relaciones públicas, la comunicación interna, la comunicación global, el lobbying entre otras.

Como se ha reiterado ya varias veces, la comunicación debe abordar cada parte del organismo, la unión hace la fuerza y los stakeholders forman gran parte de esta unión. Los

stakeholders son todo “(...) el conjunto de individuos o grupos que son impactados por las acciones de la empresa o que impactan como resultado de sus decisiones” (Fernández, 2015, pág.2). Asimismo, para que la gestión de las comunicaciones pueda favorecer a las empresas se debe generar una estructura de sus stakeholders, ya que de la relación de la empresa con los stakeholders depende del éxito de la misma. Los grupos de interés de una empresa van a variar en cada empresa, es decir que “cada organización genera sus propios públicos” (Capriotti, 1999, pág.48) y “(...) surgían del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización” (Capriotti, 1999, p.38). La presencia de los stakeholders se sostiene a través de la comunicación organizacional y sin estos, la empresa dejaría de existir. Es por eso que los stakeholders también deben incluirse en el proceso de la comunicación transversal.

Los stakeholders se dividen en dos acepciones: la amplia y la restringida. Freeman reconoce al sentido restringido como “(...) aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su sobrevivencia” (IESE, 2009, pág.1); mientras que el sentido amplio incluye “(...) grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (IESE, 2009, pág.1). La acepción restringida engloba grupos como empleados, clientes, ciertos proveedores, instituciones gubernamentales, accionistas instituciones financieras y otros. La definición amplia de los stakeholders engloba los grupos de interés público, grupos de protestas, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, ciertos clientes, accionistas, bancos, gobierno y entre otros (IESE, 2009, pág.1-2).

La empresa debe preocuparse por todos sus stakeholders y saber reconocerlos correctamente, la misma no debe solo enfocar su gestión de las comunicaciones a los grupos de interés que afecten a la organización, pero también en aquellos grupos que son afectados por las prácticas de la organización. Las empresas existen en un contexto y en este contexto

cada stakeholder tendrá un nivel de importancia para el éxito de la empresa, los stakeholders pueden tomar decisiones que perjudican a la empresa. Es por ello, que la práctica de comunicación organizacional se debe realizar meticulosamente, la comunicación debe reconocer a todas sus partes, incluso a aquellos grupos que pueden verse tan alejados de la empresa, porque ahí existe una relación de dependencia mutua (IESE, 2009, pág.2). De acuerdo a *The Politics of Stakeholder Theory*, las organizaciones deben ver a los stakeholders como individuos.

En base a este último enunciado, Daniel Gilbert y Andrew Wicks afirman que las organizaciones son las que se define en función de los stakeholders (IESE, 2009, pág.2); por consiguiente, los stakeholders tienen bastante poder sobre una empresa y por eso las estrategias de comunicación deben englobarlos a todos y conocer su lenguaje para que el mensaje sea comprendido y la relación óptima. A pesar de que la empresa deba manejar su comunicación hacia todos sus públicos y stakeholders, es decir de adentro hacia afuera, pero esto no significa que la empresa deba concebirse como el centro de toda relación, puesto que la empresa no debe tener una “(...) visión de los stakeholders que únicamente se plantee desde la empresa centrada en sí misma, los subordina a una gestión de las relaciones incapaz de ver más allá de una proyección de intereses empresariales” (Lozano, 2007, pág.3).

Como consecuencia, “la organización no es el centro de la red” (Lozano, 2007, pág.3) y los stakeholders son indispensables para entender la empresa y cualquier organización porque “(...) los públicos construyen un sistema de creencias acerca de la empresa” (Villafane, 2004, p.26). Como ha sido evidente toda acción, estrategia, objetivos, logros, ganancias, todos los objetivos de la empresa se verán positivamente afectados por la aplicación de las herramientas de la comunicación organizacional. “La comunicación organizacional no es un fin, sino un medio. ¿Un medio para qué? Para lograr la estrategia

organizacional” (Costa, 2005, pág.145). Por ende, la comunicación organización se debe regir a un plan estratégico que englobe todas las partes del organismo institucional y este plan cuenta con diferentes etapas: análisis de situación (interna y externa), análisis FODA, definición de objetivos, definición de estrategias y definición de planes de acción o tácticas (Costa, 2005, pág.143).

La comunicación organizacional no puede solo referirse a un mensaje enviado a un receptor dentro de la empresa para que lo decodifique, sino a toda la gestión de comunicaciones y las acciones ejecutados por una compañía y su entorno, incluyendo a cada uno de sus públicos y stakeholders. Por lo tanto, “el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales” (Andrade, 2005, pág.22). Muchas veces las empresas suelen prestar atención únicamente a las redes formales de comunicación, la acción de la comunicación es muy mecánica, hay escases en la variedad de los mensajes con poca creatividad y la comunicación suele tener una posición jerárquica inadecuada (Moreno, 2012, pág.36). “La ciencia de la comunicación ha puesto de manifiesto (...) el hecho de que la comunicación aplicada es nuevo y poderoso instrumento, una herramienta estratégica y de gestión indispensable en las organizaciones” (Costa, 2012).

## **LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN**

### **La Identidad Corporativa**

La identidad, la imagen y la Reputación son tres elementos fundamentales para una empresa y la comunicación es la herramienta que los trabaja, impulsa y forja. “La identidad institucional debe pensarse no sólo como un estado, sino también como un proceso identificadorio (Chaves, 2015, pág.26). Este proceso identificadorio depende de la comunicación organizacional y esta se divide en dos extensiones, el primero toma un sentido

más estricto, siendo la identidad “el proceso por el cual la institución va asumiendo una serie de atributos que definen qué y cómo es” (Chaves, 2015, pág.43) y en cuanto a un sentido de denominación, se refiere a “la codificación de la identidad anterior mediante su asociación con unos nombres que permiten decir quién es esa institución” (Chaves, 2015, pág.43). Toda organización tiene una identidad, la cual inconsciente o conscientemente se va formando, ya que la identidad es la empresa en sí.

La identidad corporativa forma parte de todo un proyecto organizacional y según Scheinsohn, “la identidad es el emergente del interjuego dialectico entre:

- aquello con lo que la organización ha nacido;
- aquello en lo que la organización se ha convertido;
- pero, sobre todo, aquello que la organización decide ser” (Scheinsohn, 2011, pág.124).

El termino identidad viene del idem que significa idéntico, “la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo, que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás” (Costa, 2003). Las empresas pueden autoproducir su identidad, la organización puede pronosticar como habrá de ser y por otro lado, esta lo que la organización cree que es (Scheinsohn, 2011, pág.125). Esto sucede porque muchas empresas están en la búsqueda de su identidad o pueden experimentar una crisis que resulte en la pérdida de ella; por ende, la identidad es un proceso de descubrimiento o de redescubrimiento. No obstante, la identidad corporativa hoy en día ha conformado un gran cambio para las empresas, antes la identidad era asociada únicamente con el logotipo o nombre de la empresa, cuando en realidad es mucho más. Principalmente, la identidad de una empresa se define por los siguientes parámetros: *qué es o quién es, qué hace o para qué sirve*

y *dónde está o lugar u origen* (Costa, 2004, pág.127). Todo esto puede tener una dimensión pronóstica, ya que las empresas están en constante crecimiento y cambios.

En adición, lo que la empresa *es* consiste en su fundación, su estructura institucional, “su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones” (Costa, 2003). Por otro lado, lo que la empresa *hace* “es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo” (Costa, 2003), es decir su línea de productos o servicios, estratégicas, técnicas y toda actividad que tenga un resultado comercial y financiero. *Dónde está o lugar de origen* de una empresa es justamente el país donde la marca nació. Marca se entiende como “un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores, y certifica su origen” (Costa, 2004, pág.126). Todas las marcas contienen los tres parámetros de identidad; por ejemplo, qué es: Channel, qué hace: moda y dónde está: Francia. No obstante, hay otro parámetro que define la identidad: lo que la empresa *dice qué es y hace*, esto se refiere a “todo aquello que ha sido manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos” (Costa, 2003).

La interpretación estratégica de la identidad corporativa se centra en cómo se revela la identidad a través de los parámetros mencionados. Los ejes de una empresa: *qué es, qué hace y qué dice qué es y hace* constituyen en un circuito y la convergencia de los mismos está en “cómo la empresa se muestra y se hace reconocer por sus públicos (...), cómo realiza lo que hace en forma de expresarlo y en las relaciones con los públicos (...) y cómo comunica todo lo anterior no es sólo "lo que dice" sino también "cómo lo dice", y lo que da a entender sin decirlo (...)" (Costa, 2003). Es esencial comprender que la falta de coherencia entre estos tres puntos del circuito puede contaminar la imagen de la empresa, porque “la identidad

corporativa es la causa de la imagen corporativa” (Costa, 2003) y lo que le da un valor diferencial a una organización es su identidad, la cual le brinda su esencia institucional.

Lamentablemente, muchas veces la identidad corporativa suele ser relacionada únicamente con la marca de la empresa, su logotipo y tipográfica, pero en realidad la identidad corporativa es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa la cual se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (Costa, 2003). La identidad corporativa sirve para que la organización genere ventaja frente a sus competidores, entonces se la debe pensar como una disciplina autónoma. Cuando esto sucede, se puede comprender a la identidad corporativa“(…) como la percepción que tiene sobre ella misma” (Ind, 1992, pág.3). La identidad incluye todo un historial de la organización, su filosofía, creencias, “(…) el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias” (Ind, 1992, pág.3).

Consecuentemente, la identidad de una empresa constituye a todo el eje de su existencia y no solo a ciertas partes de la misma. Si una entidad empresarial no cuenta con valores y una cultura sólida, su identidad se verá afectada y por consiguiente, también la compañía. La identidad se divide en cinco integrantes, la identidad verbal, identidad visual, identidad cultural, identidad objetual e identidad ambiental. Estos cinco campos deben trabajar en conjunto y con coherencia, pues todas conforman la identidad, siendo esta el ADN de la organización y “en los cromosomas se encuentra la unicidad y capacidad de diferenciación y competitividad” (Morales, 2009, pág.122)

*La identidad verbal* se refiere al nombre de la empresa y “lo que no tiene nombre no existe” (Costa, 2004, pág.128), siendo el nombre el primer signo de identidad. Por ejemplo, Nike se fundó en 1962, pero en aquel entonces se llamaba Blue Ribbon Sports. Diez años

más tarde se creó el nombre de marca Nike y para el año 2000 la empresa ya había facturado mil millones de dólares, el cambio de nombre le dio el éxito a la empresa (Branda, s/f, pág.).

*La identidad visual* es aquella que gira entorno a la gráfica de la empresa, es decir su logo, el símbolo, el logotipo, los colores institucionales, la tipografía y toda la marca en sí; es todo lo exterior que conforma a una marca. “Es todo el sistema gráfico que gira entorno a la marca” (Costa, 2004, pág.129), considerando que la memoria de carácter gráfica o visual llega a tener mayor pregnancia que la memoria auditiva.

Por otro lado, *la identidad cultural* es toda la conducta y personalidad de una empresa; es importante que todos los públicos se impregnen de la cultura organizacional, porque “la conducta del empleado representa la conducta corporativa” (Costa, 2004, pág.130). Todas la conductas de la compañía forman parte de su identidad, la cual “afectará directamente a la gente generando experiencias, sensaciones y/o emociones” (Branda, s/f, pág4). La identidad cultural son todos los signos que emana la empresa asociados con experiencias emocionales.

Adicionalmente, *la identidad objetual* está reflejada en todo producto o servicio que la empresa fabrica y comercializa. Es toda la forma que los objetos de la empresa tienen, los cuales demuestran una identidad y personalidad. La identidad objetual busca que haya una coherencia entre los objetos, esto sucede “cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia (...)” (Costa, 2004, pág.131). Finalmente, *la identidad ambiental* es todo el espacio físico de la institución, pueden ser las tiendas, puntos de venta, fábricas, oficinas, etc. Joan Costa la denomina arquitectura corporativa, la cual “define esta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa” (2004, pág.132). El



espacio físico debe tener coherencia con la cultura empresarial y este espacio debe considerar siempre el bienestar de todos sus públicos y brindar experiencias estimulantes y únicas.

Los cinco campos de la identidad son fundamentales para ir formando la imagen global de una empresa, por eso todos deben trabajar como una unidad. Ningún campo es menos importante que el otro, pero es importante resaltar ciertos aspectos de la identidad visual. Como se mencionó anteriormente, la memoria visual tiene más fuerza que cualquier otra, justamente porque “el concepto de identidad visual se considera como la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización” (Sanchez y Pintado, 2009, pág.174). Es la forma de que exista conformidad de “comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa pueda fraccionarse (...)” (Sanchez y Pintado, 2009, pág.174). Lo que compone a la identidad visual es *el nombre*, siendo este un signo únicamente verbal, el cual puede ser descriptivo, simbólico, patronímico, toponímico o contracciones (Brenda, s/f, pág.8).

Luego, *el logotipo* es la versión visual del nombre, el cual ya contendrá una tipografía descriptiva de la personalidad de la empresa. Mientras que *el signo* es un símbolo no verbal que puede o no ser parte del logotipo. Es una representación gráfica que le da singularidad a la empresa. Por último, *Los colores* también son parte de la identidad visual, es todo el componente cromático de los elementos visuales de la marca. El color esta “cargado de información y significados simbólicos” (Branda, s/f, pág.10), los cuales reflejan la personalidad de la empresa. Todos los elementos mencionados conforman al logo de la empresa, siendo esta su huella de identidad. Adicionalmente, los logos de las empresas tienen características gráficas diversas; algunos optan por una representación realista, como Universal. Otros tienen una representación figurativa realista o abstracta. Pueden ser tan solo pictogramas como Twitter o pueden tener logo más símbolo, lo cual significa la combinación

de símbolo y logotipo. Por último, algunas empresas tienen solo el logotipo, es decir el nombre de la empresa con su tipografía específica, como por ejemplo Ferrero (Cusot, 2016).

"Cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocer e identificar" es el punto crucial de su estrategia de identidad" (Costa, 2003). Todo esto va de la mano con la comunicación organizacional y sus gestiones, ya que la identidad no puede ser concebida por todos sus grupos de interés sin un plan de comunicación. Por ende, "cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que éstos tengan una imagen positiva (Sánchez y Pintado 2009, pág.22).

### **Imagen empresarial**

"La imagen es la realidad (que cada individuo y una sociedad entera, se forjan): siempre es una realidad subjetivada pero es la única" (Costa, 2009, pág.160). Por ende, no se puede hablar de identidad corporativa sin luego mencionar la imagen de la misma. Dentro de la identidad corporativa se encuentran todas sus dimensiones, tal y como fue mencionado previamente y esto es lo primero que una empresa debe formar desde su interior para luego salir al mundo empresarial. El conjunto de todos los parámetros hacen la identidad de la organización "pero el público y la sociedad los integra en su imaginario y así devienen *imagen*" (Costa, 2004, pág.132). Lo cual significa que la imagen empresarial se forma posteriormente, la imagen es una percepción inmediata de todo lo visual que conforme a la empresa. Es fundamental tener claro que "Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos" (Mayol, 2014, pág.174).

Una de las propiedades más importantes de la imagen empresarial es que es intangible (Sánchez y Pintado 2009, pág.22), es intocable porque está en la mente de los grupos de

interés de la empresa. Pero también hay que comprender que la imagen si es moldeable, ya que es una construcción. Hay control sobre la imagen de una empresa, ya que ella misma la crea; por ejemplo, la publicidad es una herramienta que puede definir la imagen de la empresa, pero no puede controlar la percepción de los clientes cuando la vean. Pero por otro lado, los comentarios que tienen un cliente o proveedor sobre una empresa son completamente intangibles, la organización no tiene el control sobre que se va a decir porque todos los días hay *inputs* de la empresa que llegan a la mente de los públicos. “(...) la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: cualquier acto de la empresa puede conllevar a la aparición de una imagen concreta (...)” (Sánchez y Pintado 2009, pág.22). Por lo tanto, es responsabilidad de la empresa estar siempre alerta, “(...) con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa” (Sánchez y Pintado 2009, pág.22).

Consecuentemente, la imagen corporativa “es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización (...)” (Mayol, 2014, pág.174). La imagen le pertenece a la empresa, ella la crea y el público la ve; pero “la empresa es incapaz de determinar la actitud de los públicos, ni en sentido positivo ni negativo” (Mayol, 2014, pág.175). Todo lo que conforma la imagen es un reflejo de la identidad, es decir que la imagen se puede manifestar en varios elementos que coinciden con aquellos de la identidad. Para esto es importante recalcar que la empresa siempre será un todo y debe ser percibida de esa manera y no solo por sus partes. Para Nicholas Ind (1992), “la imagen corporativa no es más que lo que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (pág.6).

Los diversos significados tienen en común que la imagen es una construcción elaborada por un individuo o público, pero como Ind recalca, esta percepción se forja por las prácticas comunicacionales de dicha empresa; como las Relaciones Públicas, la Publicidad, el empaque, el producto y entre otros. Lo cual demuestra que la empresa está a cargo de su imagen. Por ende, se puede entender a la imagen como una gestión y gestionarla, valga la redundancia, a través de la comunicación; principalmente, porque las “empresas cuidan su imagen a través de todas las expresiones formales de su publicidad y su identidad visual, que es la suma del diseño de su logotipo hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas” (Ritter, 2004, pág.4).

No hay imagen sin identidad y es por eso que los elementos que conforman la identidad están constantemente funcionando como expresiones formales de la imagen. Por lo tanto siempre hay que tener en mente que hay receptores en todos lados y son ellos quienes se encuentran con elementos de la identidad visual y así van formando la imagen de la organización. Por consiguiente, los elementos que habitualmente los públicos relacionan con la imagen son los edificios o entornos, “(...) los edificios corporativos son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad o a una empresa de prestigio” (Sánchez y Pintado 2009, pág.23). Asimismo, su nitidez y presentación habla mucho de la empresa. Otro elemento el producto y su presentación, ya que este tiene mucha influencia en la decisión de compra del cliente. El aspecto físico del producto es tan importante que algunas marcas suelen lanzar presentaciones especiales durante ciertas épocas del año para brindar una imagen actualizada.

Como se ha mencionado anteriormente, todo lo que conforma el logo de la empresa también genera percepciones en la gente, “(...) son elementos fundamentales para definir de una forma clara e inconfundible la imagen de la empresa” (Sánchez y Pintado 2009, pág.26).

Las personalidades, es decir las personas involucradas con la empresa también conforman la imagen de esta. Aquí entran los empleados de la empresa, en especial aquellos que tienen contacto con los grupos de interés o stakeholders. El trato y toda la imagen corporativa pueden potenciar la percepción adecuada de la organización (Sánchez y Pintado 2009, pág.27). Por otro lado, dentro de este elemento se encuentran los famosos o los embajadores de marcas, los cuales tienen contratos de imagen con algunas compañías. Estos personajes le dan vida a la marca y a la identidad de la compañía, ya que pueden aparecer en campañas publicitarias, rueda de prensa o utilizar los productos. De esta forma, el público y en especial los consumidores pueden generar una imagen de la empresa a través del personaje, su vida privada, a lo que se dedica, etc.

Otro elemento de la imagen son los iconos corporativos, este “es un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una campaña o a una marca” (Sánchez y Pintado 2009, pág.29). El icono lleva en si los valores y la identidad de la empresa, es una representación de la personalidad de la misma; en muchos casos el icono es la empresa personificada, como es el caso de Bidendum de Michelin. Otras veces, el icono puede ser una música identificativa de la empresa, también puede ser un aroma o esencia corporativa, la cual se crea para “(...) generar una identidad reconocible y perceptible a través del sentido del olfato” (Sánchez y Pintado 2009, pág.30). Por ejemplo, la industria de los automóviles utiliza mucho el olor como parte de su imagen: en Volkswagen, ningún auto sale sin ser antes olido. La empresa quiere que su imagen sea obtenida por todos los sentidos, incluso por el olfato (Sánchez y Pintado 2009, pág.30). Por último, pero no menos importante se encuentra la comunicación, siendo esta la gestión que fundamental para formar la imagen.

Sin comunicación la imagen de la empresa no se puede dar a conocer, como fue evidente la comunicación está dentro de cada uno de los elementos mencionados anteriormente. Adicionalmente, la comunicación sirve para “(...) conocer cambios en las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis, nueva orientación a otros públicos...” (Sánchez y Pintado 2009, pág.31). Se suele cometer el error de que la imagen se forma mayormente a través de lo que sale en los medios de comunicación; sin embargo, todo tipo de comunicación debe ser cuidada, “(...) desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público, aunque sea minoritario” (Sánchez y Pintado 2009, pág.31). La imagen también se forma a través de las actividades comunicacionales en el Internet, la propia página web, la actividad de la empresa en otros *sites*, los comentarios de terceros sobre la compañía, etc. Más aun, los eventos, promociones, ferias, patrocinios también demuestran la imagen física de la empresa, por eso la comunicación nunca debe dejar “(...) ningún tipo de fisura en su comprensión” (Sánchez y Pintado 2009, pág.31).

Todos los elementos mencionados deben generar una imagen coherente y armónica. Como fue evidente, los parámetros de la identidad están reflejados en la imagen y es por eso que la imagen no puede existir sin identidad. Se debe recalcar que la imagen es todo lo externo que se puede ver de la organización, los elementos antes mencionados son formas de comunicación controladas por la empresa. Las campañas de publicidad y las relaciones públicas son diseñadas y gestionadas para crear “(...) la imagen más idónea de la organización. En este sentido, la imagen idónea es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa” (Ind, 1992, pág.6). No obstante, es esencial que la empresa u organización comprenda que los públicos reciben constantemente otros mensajes aparte de los que ellos fabrican, “lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más

susceptibles de control (...)” (Ind, 1992, pág.6) y pueden generar una imagen no deseada lo cual puede afectar a su reputación, tema que se tratara más adelante.

Más aun, Nicholas Ind también menciona a la imagen internacional, la cual se refiere a que las diferencias culturales pueden generar diferentes interpretaciones de los mensajes o elementos físicos de la empresa; por ejemplo, los colores tienen diversos significados dependiendo el país y esto va afectar a la primera impresión de la empresa. Sin embargo, con la globalización las culturas de diversos países se están pareciendo cada vez más. Suplementariamente, para Daniel Scheinsohn, la imagen como activador, la cual es considerada como un resultado de la gestión comunicacional se divide en cuatro conceptos básicos:

- “*La imagen pública (IP)*: síntesis interpretativa que opera el público, acerca de la organización.
- *Endoimagen (EI)*: síntesis interpretativa de la organización, que operan exclusivamente los públicos internos.
- *Imagen pública pretendida (IPP)*: síntesis imperativa que se pretende que opera el público acerca de la organización.
- *Imagen sectorial (IS)*: síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la organización pertenece” (Scheinsohn, 2011, pág.292-293).

Finalmente, todas estas categorías conforman a la imagen corporativa como activador, las cuales se afectan entre sí y trabajan simultáneamente. Es importante tener claro que la imagen esta “(...) asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Lo que percibimos de forma instantánea (...)” (Ritter, 2004,

pág.1). Por último, es esencial comprender que la imagen es la primera impresión que los públicos tienen de una empresa, es decir que la imagen solo constituye a la parte superficial de la empresa. Hay todo un mundo por indagar dentro de las empresas que no se conoce, justamente porque la imagen solo permite percibir a la organización de forma instantánea y a través de lo que la empresa quiere que el público vea.

## **La Reputación**

Otro factor primordial que complementa a la identidad y a la imagen es la reputación. Se debe entender que la reputación si está ligada a la imagen de la empresa, pero como establece Mínguez, “La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen” (Mayol, 2014, pág.177). La imagen puede ser controlada por la empresa, como ya antes se mencionó, a través de su publicidad, productos, estética, olores, etc.; la imagen si se puede construir con dinero, puede cambiar y ser moldeada. La imagen es la primera impresión de una empresa o persona, pero esto no es la reputación. La reputación de una empresa puede ser todo lo contrario de lo que su imagen demuestra (Ritter, 2004). “Generar una buena reputación es mucho más complejo que construir una imagen. Es una tarea ardua y difícil que depende de muchísimos factores por lo cual es tan sensible a los ruidos” (Ritter, 2004, pág.3).

Para Ritter, la reputación es “(...) la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan sobre una persona o una institución a lo largo del tiempo (...) es el emergente del movimiento dinámico de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes” (2004, pág.3). Asimismo, la reputación está vinculada con las conductas y las actitudes de las personas que conforman la empresa; estas conductas se forman a través de los principios y valores instruccionales. Pero Ritter recalca que estas conductas se monta “(...) sobre la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la



construcción de la imagen” (2004, pág.1). Por ende, la reputación se puede moldear, pero siempre con honestidad, imparcialidad, transparencia, credibilidad y sobre todo con coherencia (Ritter, 2004, pág.2). La buena reputación no puede ser maquillada o fabricada, es algo que se gana con el tiempo.

No obstante, la empresa tiene control sobre la reputación, pues según Mínguez, los “retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE” (Mayol, 2014, pág.175) pueden contribuir enormemente a la reputación de la empresa, únicamente si hay coherencia entre lo que la empresa hace lo que dice que hace. Es por eso que la transparencia y la honestidad sirven para moldear la reputación. Esta es una de las razones por la cual la gestión de comunicación es primordial en las organizaciones, pero esta debe ser una gestión siempre nítida y transparente. En especial porque, como dijo Benjamín Franklin “la porcelana y la reputación se dañan con facilidad pero nunca se los puede reparar completamente” (Ritter, 2004, pág.4).

Bajo la mirada de la reputación, la organización o la empresa se vuelve un ciudadano más y debe regirse a sus obligaciones morales. La reputación va ligada con el comportamiento, la responsabilidad social y la ética empresarial; es un carácter práctico y diario que debe surgir de las paredes de la organización y mostrarse al público con transparencia. Por ende, la reputación también es el resultado “(...) de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa” (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013). No obstante, la reputación no siempre fue un ámbito de gestión empresarial y no solía captar la atención de las organizaciones, pero fue la falta de credibilidad y honestidad en las campañas publicitarias en los años 80 lo que generó interés en la reputación corporativa. Fue entonces en los años 90 cuando la “(...) reputación queda desvinculada de la publicidad y la venta para asociarse por primera vez con el valor del mercado” (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013).

Consiguientemente, el valor del mercado y la reputación funcionan paralelamente, ya que una buena reputación genera valor y prestigio en el mundo empresarial. El origen de la reputación surge como un elemento social de las empresas, porque embarca conductas sociales. La empresa forma parte de la sociedad y por consiguiente, sus acciones afectaran a la misma. Justamente como recalca María Pérez Chavarría, la reputación es una consecuencia de las acciones “(...) acciones realizadas por una empresa, las cuales son percibidas y valoradas. Obviamente no basta con realizar acciones buenas, porque esto es relativo, sino que lo importante además de buenas es que sean correctas y que los públicos así las perciban” (Mayol, 2014, pág.11). Por ende, las buenas acciones, conductas y responsabilidad que moldeen la reputación de una empresa, serán percibidas bajo la subjetividad del individuo y “Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc” (Mayol, 2014, pág.175).

Adicionalmente, desarrollar la reputación depende “(...) fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los miembros, los que al manifestarlos en forma de actitud (...) establecen la percepción de terceros hacia la institución (Ritter, 2004, pág.4). Todos los miembros de una organización, es decir todos sus públicos internos y sus stakeholders afectan a la reputación; funcionan como moldeadores de la misma y si un individuo no está impregnando o no personifica la cultura de la empresa, la reputación se verá fragmentada. Por lo tanto, la reputación está ligada a cinco principales rasgos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza (Villafane, 2004, pág.25). Según Villafane, las empresas deben optar por ser catalogadas bajo estas cinco características, enfocarse en cumplirlas y proyectarlas en sus acciones diarias.

La reputación es un proceso y no solo un destino, no se puede esperar tener una reputación admirable de la noche a la mañana y en efecto, hay tres requisitos para que se genere reputación en una organización. Primero debe tener una sólida dimensión axiológica, cuando una empresa cumple con este requisito significa que los cimientos de la organización está basada en valores institucionales, los cuales moldean la conducta y comportamiento de los miembros de dicha empresa. Cada individuo debe compartir, aceptar y trabajar en base a los valores de su empresa. “El primer requisito por tanto para que se genere reputación es la existencia de valores (...)” (Villafane, 2004, pág.34). Si una empresa no se construye en base a ciertos valores la reputación se verá afectada constantemente, ya que habrá rupturas y grietas en la identidad de la misma. Lo mismo puede suceder, si los miembros de la organización no conocen los valores de su institución. Los valores corporativos engloban a los valores asociados con la ética, con la ideología corporativa, los valores profesionales y las normativas (Villafane, 2004, pág.34).

El segundo requisito es que debe tener un comportamiento corporativo comprometido, el cual engloba todas las relaciones de la empresa con cada uno de sus stakeholders y la importancia de cumplir con los compromisos establecidos entre ellos (Villafane, 2004, pág.37). El comportamiento de la organización debe superar los estándares sectoriales, es decir mantener satisfechos a los empleados, a los inversionistas, a los clientes, etc. La empresa debe optar por tener relaciones con grupos de interés que compartan sus mismos valores y que sean duraderas. El tercer requisito es la proactividad en la gestión reputacional, es decir que una empresa debe siempre tener coherencia y transparencia entre lo que hace y lo que dice que hace. Además, sus acciones deben reflejar una conducta activa, la cual supere las expectativas; una empresa debe siempre buscar ir un paso más allá, con el fin de aportar a su reputación. Todos estos atributos deben ser tomados en cuenta a todo momento, porque si una empresa no nace y crece bajo ciertos valores, entonces no podrá

tener un comportamiento comprometido, no sabrá hacia dónde dirigir su proactividad y no podrá tener una conducta y cultura unificada que vaya moldeando la reputación.

La reputación es multidimensional, es decir que una misma empresa puede tener más de una reputación y esta es mucho más que solo la percepción de los públicos de determina organización. Es más, la reputación reconoce el “(...) conjunto de elementos que constituyen la realidad de la organización que se percibe y conviven en la relación organización y empleado y, en ese mismo nivel, la de la organización con sus clientes, la imagen, el posicionamiento y la identidad corporativa (Galvis y Silva, 2016, pág.201). Por lo tanto, se puede decir que el conjunto de todas las reputaciones de cada una de las realidades de la organización, hacen una reputación global de la empresa. Precisamente, la reputación es comunal, reconoce a toda la comunidad empresarial, es de ahí de donde sale su carácter estructural. Asimismo, la reputación se basa en los comportamientos, es duradera, difícil de cambiar y de conseguir, genera valor, se crea en el interior de la organización, necesita de tiempo pero es duradera (Villafane, 2004, pág.28).

## **Cultura Organizacional**

La identidad, la imagen y la reputación personifican y ejemplifican la cultura organizacional. Como se demostró antes, la imagen surge de la identidad y la reputación es la “cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente (...)” (Villafane, 2004, pág.31); y según Ritter, el desarrollo de la reputación depende de la cultura organizacional (Ritter, 2004, pág.4). Entonces tanto la identidad, la imagen y la reputación dependen de la cultura organizacional; la cultura son los valores, creencias, actitudes, mitos, políticas y normas que guían el hacer de una empresa (Morales, 2005, pág.122). Asimismo, Joan Costa (s/f), en su texto de

*Reputación Corporativa* dice que “(...) la gestión de la Reputación es tributaria de la Identidad, la Cultura organizacional y la Imagen pública de la empresa” (pág.1).

Consecuentemente, no se puede abordar los tres temas previos sin también abarcar la cultura organizacional. “La *cultura organizacional, la ética y la gestión de la calidad* son los principales instrumentos de la coherencia corporativa, que se incluyen –o la incluyen- la cultura comunicacional” (Costa, 2009, pág.161). Por ende, la cultura organizacional es lo que le unifica a toda una empresa o institución, le da coherencia a la misma y definirá las conductas de sus empleados a través de los valores, las normas y creencias de la empresa. La cultura de la organización también busca “(...) reforzar el sentido de pertenencia de su gente y de la integración de todas sus partes (...)” (Andrade, 2005, pág.75). No obstante, el concepto de cultura enfocado en la organización es relativamente nuevo, el cual surgió en base a las investigaciones y experimentos de Elton Mayo en 1972. Mayo reconoció que el ambiente o clima laboral al cual pertenece el empleado “(...) incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización” (García, 2006, pág.164).

Lo que Mayo encontró fue que hay aspectos y elementos subjetivos informales que van moldeando las acciones del individuo y de los grupos de una empresa y a esto lo llamó organizacional informal de los grupos (García, 2006, pág.164). Por consiguiente, se puede decir que la cultura o cómo ésta está construida va a tener un efecto en el desempeño del trabajador. Es por eso que la cultura puede crear los factores que determinen el clima laboral deseado, para que así, la interacción de los grupos y las conductas de los individuos aporten al éxito de la empresa. “(...) todas las empresas sin excepción generan una determinada cultura del hacer y el relacionarse” (Costa, 2009, pág.145).

Asimismo, la cultura de la empresa se verá reflejada en los mensajes, actos, hechos, actitudes y acciones de sus públicos. Esta conducta o personalidad institucional se crea por medio de los valores, la filosofía y la historia de la compañía y esto se transforma en una posición pública de la misma. También hay que comprender que la cultura es de carácter comunitario, lo cual incluye toda actividad de la empresa a nivel interno y externo; incluye sus actividades sociales, políticas y económicas (Capriotti, 1999, págs.80-81). Para comprender la cultura organizacional, esta también puede percibirse como la personalidad de la misma. La personalidad de un individuo se conforma a través de la “(...) dinámica de cualidades físicas, mentales, morales y sociales del individuo, que él manifiesta por sí a otras personas en el intercambio de la vida social” (García, 1998, pág.87). Lo mismo sucede en una organización y la cultura de la misma es el reflejo de la dinámica de todas estas cualidades.

Hay dos condiciones comunicacionales que se deben cumplir para que haya una cultura sólida y coherente en las compañías: “(...) la manifestación de esas cualidades y disposiciones, por parte del sujeto que las posee a otros sujetos (comunicación interpersonal); y la participación de unos y otros en la misma experiencia social (comunicación social)” (García, 1998, pág.87). Tomando esto en consideración, se puede decir que la cultura siempre se está presentando en diversas formas, ya sea a través de la comunicación interpersonal, la cual puede entenderse como aquella entre la comunidad interna de la organización y la comunicación social, la cual surge del interior de la empresa y se extiende hacia a todos sus grupos de interés externos. Por ende, se debe comprender a la cultura de la empresa bajo tres instancias, las cuales Smircich las clasifica como: “cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz” (García, 2006, pág.165).

La cultura como una variable externa se reconoce como “(...) un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional” (García, 2006, pág.165). Bajo esta primera instancia de la comunicación organizacional, se evidencia que las compañías son micro sistemas que operan dentro de un sistema cultural mayor. Entonces, los valores y las actitudes de la organización son influenciados por múltiples instituciones culturales, como la familia, educación, creencias, entre otras (García, 2006, pág.165). Por consiguiente, y como lo afirma Hatch, “La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen” (García, 2006, pág.165). Esta variable es independiente y se forja en la institución por medio de la membresía de los empleados al pertenecer en una dicha organización.

Luego, la cultura como una variable interna, según Smircich, es un “(...) pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado” (García, 2006, pág.165). Muchas veces estos valores y creencias pertenecen o son una extensión de los fundadores de la institución. Adicionalmente, el entorno de la empresa debe ser considerado el momento de la implementación de los valores; las circunstancias de este entorno pueden ir cambiando y por ende, la cultura es una variable modificable. Por ejemplo, cuando los directivos quieren introducir nuevas filosofías o valores, estos deben ser difundidos por toda la organización e internalizarse en cada uno de los miembros. Por ende, la cultura maneja “(...) artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento” (García, 2006, pág.166). El cambio cultural o la cultura organizacional en sí, es posible únicamente cuando empleados vean los beneficios de los valores, sólo “(...) así éstos llegaran al nivel de creencias inconscientes” (García, 2006, pág.166).

Por último, la cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización se centra en que “(...) la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son” (García, 2006, pág.166). Dentro de esta aproximación, la cultura organizacional parte desde una perspectiva antropológica cognitiva y por otro lado, simbólica. Desde una perspectiva cognitiva, “(...) la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos” (García, 2006, pág.167). Por ende, la cultura organizacional es un sistema de conocimientos y creencias que los miembros de la empresa comparten. Pero todo conocimiento o creencia está ligado o se transmite a través de las acciones; es por eso que la empresa debe encontrar el enfoque o la manera de que toda acción de sus empleados estén operando bajo la cultura de la organización.

Por otro lado, desde una perspectiva simbólica, se puede conceptualizar la cultura a través de la definición de Max Weber. Para él la cultura es una red de significados que cada individuo a tejido /García, 2006, pág.167). La cultura organizacional también puede ser entendida como “(...) un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción” (García, 2006, pág.167). Por consiguiente, es pertinente concluir que la empresa debe usar símbolos que permitan a sus miembros comprender y mantener la cultura de la misma. La cultura debe estar impregnada en toda área de la organización y en cada acción de ésta, especialmente porque “(...) a través de la observación de la construcción y uso de símbolos “(...) se comprende la cultura” (García, 2006, pág.167). Al tomar esta medida, la organización está conectando con las acciones de sus miembros al implementar la cultura a un nivel simbólico; esto ocasionará que la cultura de la empresa esté ya “normalizada” en sus miembros.

Para que los directivos de una organización alcancen una cultura que esté personificada en cada uno de sus miembros y que responda a las tres aproximaciones



mencionadas previamente, deben recurrir a la comunicación. En especial porque “(...) una buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige” (Ritter, 20098, pág.51). En otras palabras, la cultura organizacional sin comunicación no puede ser plasmada, es decir serian valores escritos y nada más. Para Ritter, la comunicación organizacional “Es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí” (Ritter, 2008, pág.10), aquí refiriéndose a cada empresa. Como ha sido evidente, la cultura establece una realidad hegemónica dentro de la organización y “por lo tanto, un patrón similar de comportamientos antes situaciones específicas” (Ritter, 2008, pág.52).

Como estableció Claudia Garcia en su texto Una aproximación al concepto de cultura organizacional, la cultura es una variable, es decir que puede cambiar y esto es esencial saber ponerlo en la práctica; ya que, las empresas viven en un mundo que está constantemente cambiando. Por eso la cultura organizacional es un factor fundamental que determina el fracaso o el éxito de una empresa (Ritter, 2008, pág.54). Como consecuencia, la directiva o gerencia de una empresa tiene o debe sentir gran necesidad por gestionar la cultura organizacional de manera adecuada; es decir que deben preocuparse por construir empresas “(...) donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión, y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adaptan al cambio de su entorno (...)” (Ritter, 2008, pág.54). Esto se logra por medio de la creación de comportamientos que impulsen un aprendizaje continuo por parte de sus públicos.

Todo esto conlleva a las funciones de la cultura organizacional. Ya se comprendió que el éxito de la empresa depende ésta, que busca generar una realidad hegemónica de la empresa y establece comportamientos basados en sus valores. Pero en un aspecto más

detallado, la cultura organizacional cuenta con cuatro principales funciones. La primera función es *la identificación*, esta “(...) es la función que hace la personalidad de la organización” (Ritter, 2008, pág.56). Es el perfil propio de la empresa y este es irrepetible; como ya se mencionó antes, la cultura organizacional se ve en la personalidad de la empresa. Esta función de la cultura organizacional permite que otros reconozcan a la empresa y por otro lado, “(...) establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia” (Ritter, 2008, pág.57).

Luego, está *la integración* y es en esta función donde se ve que la cultura tiene un carácter hegemónico, porque la cultura funciona como una ligación interna. La integración forma un entendimiento común de los miembros sobre su organización, se centra en todo lo que une a sus públicos y como éstos se entienden mutuamente (Ritter, 2008, pág.57). Otra de las funciones es *la coordinación*, esta responde al qué y cómo cada empleado debe realizar sus tareas. “La funciona coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones (...)” (Ritter, 2008, pág.57). Justamente porque los procedimientos de cada empleado deben estar alienados a los valores, normas y objetivos de la organización. Por último, está *la motivación*. La función motivadora de la cultura le da un sentido al trabajo. Crea una comunidad meritocrática en el interior de la empresa y el éxito de la misma también se mide a través de la satisfacción y felicidad de sus empleados. “Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre que está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué lleva al fracaso, etc.” (Ritter, 2008, pág.58).

Finalmente, para Robbins, hay siete características que al ser combinadas forman la “esencia de su cultura” (Ritter, 2008, pág.58). Estas son: autonomía individual, responsabilidad e independencia; estructura de normas y reglas; apoyo, para ayuda y afabilidad; identidad, que cada miembro se sienta identificado; desempeño-premio, dar

beneficios a los empleados; tolerancia de conflicto, aceptar los problemas y buscar soluciones; y tolerancia de riesgo, ser agresivo, innovador y correr riesgos (Ritter, 2008, págs.58-59). Todas estas características debe tener una organización, pero es la cultura la cual define la percepción que sus públicos tengan de éstas. Es esencial tener claro que la cultura organizacional se centra en condicionar el comportamiento de su personal en base a sus valores, creencias, historia, etc. “El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito” (García, 2006, pag.166). Por último, se requiere de una gran habilidad comunicacional y saber dominar la estrategia de la misma para poder implementar la cultura organizacional de manera sólida, pues “(...) una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos” (Morales, 2005, 109).

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es una herramienta la cual debe formar parte de la gestión empresarial, es necesaria para que la empresa tenga un óptimo comportamiento corporativo. Como se recalcó previamente, la cultura organizacional no existe o no se logra plasmar dentro de una empresa sin la comunicación interna. Por ende, la comunicación interna es el "instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa" (Saló, s/f, pág.38). La comunicación interna debe circular por toda organización, es un servicio que debe abarcar a cada uno de sus miembros. La comunicación interna se comprende cómo “(...) un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes” (Brandolini, Gonzales & Hopkins, 2009, pág.25). La comunicación interna no puede tener una actitud dirigista únicamente, es decir que la comunicación interna es mucho más que “(...) contar a la Organización lo que la

Organización está haciendo” (Capriotti, 1998, pág.1). Este si es una función de la comunicación interna pero no debe ser la única.

“En muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios (Capriotti, 1998, pág.1). Esto si es parte de la comunicación interna, pero no debe pensarse que con eso la gestión está finalizada. La comunicación interna no es solo el flujo de información desde los niveles directivos hacia los niveles inferiores, más bien, la comunicación interna es “(...) el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti, 1998, pág.1). Lo importante es que el todo sea eficiente y no solo ciertas partes de la organización; como lo menciona Costa, “(...) la eficacia de cada parte no asegura la eficiencia del todo” (Costa, 2009, pág.144) y por ende, para que la empresa tenga éxito, debe generar una conciencia de comunicación activa y dinámica en todos los niveles organizativos.

Partiendo de esta idea, la comunicación interna se debe conceptualizar como “(...) contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (Capriotti, 1998, pág.1). Es decir que la comunicación interna debe partir de una convicción de que todos los miembros de la organización son iguales, en todo sentido (García, 1998). Si se retoma la idea de que la organización es un sistema, entonces la comunicación interna es su energía (García, 2009, pág.12). Por otro lado, la comunicación interna también es la base del resto de comunicaciones y es fuerza que coordina las esferas de la empresa. Para Allen F. Peeters, el presidente de Grupo Cruzcampo, “No hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo sólo se logra con una eficiente comunicación interna” (Álvarez, 2007).

Una eficiente comunicación interna reconoce a todos sus empleados como voceros de la empresa, emisores que influyen en la imagen y reputación de la empresa. Entonces, no se puede percibir a la comunicación interna meramente como el flujo de información que circula por la empresa, la comunicación interna precede a la externa y si ésta no está sustentada por buenas estrategias, la empresa puede verse afectada en su reputación y en su éxito. Por ende, “La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitir información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros” (Ongallo, 2007, pág.4).

Para lograr esto, la comunicación interna tiene ciertas funciones las cuales engloban lo que ésta es o lo que busca a partir de su implementación. Uno de ellos es producir “(...) una mejora de la interactividad entre las personas de la organización (...)” (Capriotti, 1998, pág.4), esto ayuda a que se armonicen las relaciones entre las personas, lo cual facilitara la adaptación, la efectividad y por ende, al éxito de organización. Promueve una función de cada área con el fin de mejorar a las demás. Esta función permite que la siguiente favorecer a la siguiente función, siendo esta *la circulación de la información*. La comunicación interna tiene como objetivo que la comunicación sea ágil, que fluya y sobre todo, que circule transversalmente por toda la organización.

Por otro lado, la comunicación interna también favorece *la coordinación de las tareas y esfuerzos*, esta coordinación debe estar presente entre “(...) todas las áreas o unidades de la compañía” (Capriotti, 1998, pág.5), con el fin de que haya dinamismo y agilidad. Esto también permite que los miembros puedan adaptarse con mayor rapidez a cualquier situación. Finalmente, la comunicación interna “*estimulará la cohesión entre las personas en el grupo*, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo” (Capriotti, 1998, pág.6).

Además, *la Identificación de las personas con la organización*, facilitará el entendimiento de los valores de la empresa y que cada persona los implemente como propios. Todas estas funciones, “(...) redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa (...)” (Capriotti, 1998, pág.1), tanto a un nivel personal, como en el apoyo y comprensión, como a un nivel profesional, protagonizado por el esfuerzo mutuo y colaboración. La comunicación genera “(...) un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización” (Capriotti, 1998, pág.6).

Bajo estas funciones de la comunicación interna, cabe recalcar que sin ella, los empleados no tuvieron un sentido de pertenencia a su organización. La comunicación interna busca que haya adherencia completa de los empleados hacia su empresa y esto es algo que las recompensas económicas no las pueden hacer por sí solas. “Las organizaciones serian muchos menos efectivas si la única razón por la que un empleado trabaja ahí fuera su interés económico” (Morales, 2005, pág.117). Como se demostró anteriormente, una de las funciones de la comunicación interna también es generar motivación, la cual está ligada a algo tan simple como la información. “Si un empleado piensa que no recibe tanta información clasificada como debería, de acuerdo a su aportación, (esfuerzo, habilidad, experiencia, escolaridad), tendera a estar menos satisfecho” (Morales, 2005, pag.117). La información determina si hay equidad, pero “A falta de información nace el rumor (...)” (Morales, 2005, pag.117), el cual surge cuando los trabajadores sienten alguna injusticia. El rumor es un efecto del mal manejo de la comunicación interna y puede afectar a la imagen y reputación de la empresa; en especial, porque todos en la empresa son comunicadores.

Consecuentemente, la comunicación interna es un proceso que requiere de alta planificación y de una estrategia sumamente inteligente. Jesús Galindo, aborta a la estrategia como “(...) anticipación, como decisión, como método, como posición y como ventaja, como

marco de referencia, como perspectiva y visión, como discurso y lógica de acción, como relación con el entorno, como lógica de acción” (Buenaño, 2015, pág.334). Bajo esta visión de la estrategia es como la comunicación interna debe ejercerse en la empresa, la estrategia debe incluir herramientas precisas y diseñadas en base a cada público. A través de esto “(...) la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés” (Brandolini, Gonzales & Hopkins, 2009, pág.85). La comunicación interna busca que se “(...) posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa” (Brandolini, Gonzales & Hopkins, 2009, pág.26).

Los canales de comunicación se dividen en tradicionales y tecnológicos, una empresa debe saber combinarlos y considerar su cultura para escogerlos o diseñarlos; los canales de comunicación también deben tener coherencia con la personalidad de la empresa. Los canales tradicionales pueden ser las revistas, los manuales, las carteleras, encuestas, actividades culturales, buzón de comunicaciones, circulares, folletos, capacitaciones, seminarios, entre otros. Mientras que los tecnológicos incluyen el correo electrónico, las redes sociales, blogs, revistas electrónicas, foros, portales de e-learning, buzones electrónicos de sugerencias y mucho más. “(...) para la elección del canal es importante tener en cuenta cual es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios” (Brandolini, Gonzales & Hopkins, 2009, p.109). Asimismo, para que haya efectividad en la comunicación los mensajes y la elección de canales deben sustentarse con sinergia, es decir tener un mix de medios que se complementen entre sí (Brandolini, Gonzales & Hopkins, 2009, pág.108).

Uno de los principales o más frecuentes errores que las empresas suelen cometer es “(...) creer que cuando el mensaje ha sido enviado mediante uno de esos vehículos de comunicación, se ha consumado una comunicación” (Ritter, 2008, p.17). La comunicación es

un proceso y no un producto; por ende, no se puede esperar obtener todos los resultados positivos de la comunicación interna por medio de enviar mensajes. Se debe enviar información que permita que haya una retroalimentación, que fomente la comunicación bidireccional y utilizar el canal y el lenguaje adecuado para cada público. Toda compleja gestión que requiere una comunicación interna efectiva depende del DirCom, el cual engloba la Dirección de Comunicaciones.

## **El DirCom**

El DirCom surge de la necesidad de que toda la empresa sea percibida como un todo y no por sus departamentos. El DirCom como perfil humano debe cumplir ciertas características que le permitan, como líder de comunicación, asumir la consultoría interna para generar estrategias globales de toda la empresa para que la comunicación se vuelva el motor de la empresa. La persona del DirCom debe tener una visión amplia de la empresa y trabajar en todos los ámbitos de la misma, el DirCom debe ubicarse en la empresa de manera correcta, ya que es él el “(...) responsable de todas las comunicaciones y acciones significantes de la empresa” (Costa, 2002, pág.87). Por ende, la persona del DirCom debe organizar de forma creativa todos sus conocimientos y saber implementarlos con lógica. Para lograr esto, el DirCom debe estar “(...) impregnado del espíritu de la empresa y de su responsabilidad en ella, y que adquiera al mismo tiempo la distancia y la frescura mental del asesor externo para aportar una mirada nueva” (Costa, 2002, pág.95).

Por ende, el perfil humano del DirCom se caracteriza por ser autodidáctico, por transmitir humanidad, por su carisma y su amplia y diversa formación. El DirCom tiene el objetivo de generar unidad en la empresa, no puede permitir la fragmentación interna de la misma, en especial porque “(...) la empresa será un reflejo de (...) su coherencia, pues una organización compartimentada proyecta hacia afuera dispersión en lugar de manifestarse



como un organismo unido (...)” (Costa, 2002, pág.88). Por ende, un Dircom debe cumplir con ocho principales características; debe ser *estratega*, ya que el DirCom debe concebir y planificar estrategias de comunicación efectivas, estas deben ser “(...) coordinadas con la estrategia general de la empresa y los objetivos económicos” (Costa, 2002, pág.88). También debe ser un *asesor*, debe saber enseñar las gestiones de comunicaciones y de imagen a los Directivos Generales, al Consejo de Administración y a los vicepresidentes. El DirCom también es *político*, “en la medida de su dependencia de la presidencia y por su condición de portavoz institucional” (Costa, 2008, pág.88).

Adicionalmente, el DirCom es *planificador*, ya que debe saber planificar las acciones de comunicación, programas, políticas, modelos y de más. El Dircom también es un *defensor*, debe defender los valores de la empresa, las conductas éticas y “(...) los activos intangibles, tanto como del negocio” (Costa, 2002, pág.88). Otra de sus características es que debe ser un *animador*, debe saber introducir dinámicas y actividades; sobre todo debe saber introducir la didáctica de la comunicación a todos los grupos de interés. A pesar de que pueda ser fuera de contexto, el Dircom también es un *abogado*; es un abogado “(...) de sus públicos ante la empresa, a la que trasladara las voces, las expectativas de los públicos estratégicos y las demandas sociales” (Costa, 2002, pág.89). Finalmente, el DirCom es un ingeniero de emociones, lo cual implica su capacidad de promover constantemente la imagen de la empresa, es un conceptista de todas las partes de la organización.

No se pueden implementar estas características de una forma efectiva, o más bien dicho, no se puede sacar todo el provecho de las aptitudes del DirCom, si él no se gana la aceptación y respeto de todos los miembros de la organización. Para implementar cambios, generar una cultura estable, brindar satisfacción a los empleados, reforzar su integración, etc., todo el personal de la organización debe confiar plenamente en el DirCom. Para ello, también

se debe tener en cuenta que para fomentar esta cultura de la importancia de la comunicación interna, los empleados deben familiarizarse con su empresa, conocer las expectativas para el futuro, reconocer y valorar su espacio de trabajo y sus compañeros (Saló, (s/f), pág.43). La comunicación interna debe siempre ser asimilada por la Directiva de una empresa como la mejor inversión que se puede hacer, a pesar de no tener un efecto de carácter inmediato. Pues, esta inversión mejora los resultados y el funcionamiento de la empresa; “En muchas ocasiones, el coste que implica comunicar (a nivel de recursos monetarios asignados) es inferior al coste que se tendría por No Comunicar (a nivel de funcionamiento de la empresa)” (Capriotti, 1998, pág.7).

### **La Auditoría de Comunicación Interna**

La auditoría de la comunicación interna consiste en un estudio que “(...) analiza e informa detalladamente de los diversos flujos de Comunicación, (...) que se producen en un organización durante un periodo de tiempo. Sería como realizar una radiografía de la empresa a nivel de comunicación” (Barquero y Barquero, 2005, pág.62). No obstante, la auditoría de comunicación interna permite una radiografía de la empresa en su totalidad; la auditoría es un diagnóstico de varios aspectos que constituyen a la empresa, analiza todos los efectos de la comunicación, con el fin de encontrar cual es el problema, donde se encuentra y cómo tratarlo. Para García, en su libro *La comunicación interna*, “La auditoría de comunicaciones interna constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones interna (...)” (García, 1998, pág.131). Esta gestiona parte de analizar la empresa con el fin de obtener evidencias, diagnosticar, generar opiniones, recomendaciones y planes estratégicos para “(...) corregir las desviaciones observadas; convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial” (García, 1998, pág.132).

Para corregir cualquier desviación o fragmentación que pueda haber, la auditoría de comunicación interna consiste en aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación (García, 1998, pag.132). Para Ritter, las auditorías de comunicación “se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada” (Ritter, 2008, pág.40). Partiendo de esto, hay diversos motivos de las auditorías de comunicación, entre ellos se encuentran “evaluar que tan bien están funcionando los programas de comunicación vigentes, diagnósticos de problemas actuales o potenciales u oportunidades perdidas de comunicación” (Ritter, 2008, pág.40). La auditoría sirve como ayuda para encontrar o fijar un presupuesto de comunicación interna; asimismo, otro de sus motivos son “establecer o evaluar una nueva política de comunicación, evaluar la relación comunicacional entre grupos y jerarquías” (Ritter, 2008, pág.40).

Parte de la auditoría de comunicación interna es la investigación sobre grado de conocimiento o *awareness*, esta investigación “evalúa el conocimiento y las actitudes de los empleados sobre tópicos específicos” (Ritter, 2008, pág.41). Dentro de esta investigación hay varios motivos, como investigar áreas de interés y/o de preocupación de los empleados sobre su lugar de trabajo, conocer su nivel de conocimiento sobre temas específicos y encontrar donde hay vacíos de información. De igual manera, esta evaluación permite “calibrar actitudes sobre temas específicos como posibles inputs de programas de comunicación” (Ritter, 2008, pág.41) y conocer si los programas actuales de la empresa son eficientes. En adición, la auditoría de comunicación interna es un proceso, el cual depende de indagación, exploración e investigación, pero auditoría siempre debe tener relación con cómo opera la empresa, sus objetivos y la cultura de la misma.

Por lo tanto, dentro del proceso de la auditoría también se debe identificar la cultura, se debe identificar si la cultura que se tiene es la necesaria, porque hay gran diferencia en una

cultura deseada y una necesaria. Es importante recordar que la cultura es la “(...) permite, de alguna manera, la organización logre los objetivos, roles y misión que ha asignado para sí, de la mejor manera posible” (Ritter, 2008, pág.41). También se debe identificar las herramientas de comunicación interna y los canales disponibles para dirigir la cultura de manera correcta; asimismo, se debe combinar las herramientas con los objetivos generales de la empresa; se debe determinar el funcionamiento de cada herramienta para ajustarlo al público objetivo; asimismo, es necesaria la planificación del coaching, lo cual ayuda a identificar que comportamientos de comunicación pueden mejorar o deben cambiar. Por último, hay que incorporar o implementar las acciones planeadas y luego monitorear y medir, lo cual permite “(...) evaluar los efectos de lo que se está haciendo y re-encauzar los objetivos y los programas según sea necesario” (Ritter, 2008, pág.43).

Consecuentemente, para que se pueda identificar todo lo mencionado anteriormente, la auditoría “(...) establece en primer lugar los tipos de públicos a investigar, y en principio no se fija qué cosas en concreto se quiere investigar, sino que buscan los dos grandes parámetros: las opiniones y las actitudes de los públicos” (Costa, 2012). La auditoría se aplica por la necesidad de conocer sobre cómo se encuentran diversos temas en la mente de los públicos; por ende, los datos que se obtienen como resultado de la auditoría brindan “(...) una imagen instantánea de lo que éstos piensan y saben de la empresa” (Costa, 2012). Una vez obtenida esta imagen instantánea se puede representar la actualidad de la empresa y en base a eso saber cómo modificarla y “(...) así pasar de la situación actual a la situación ideal” (Costa, 2012). Adicionalmente, es primordial recordar que el DirCom es el guardián de la imagen y reputación de la empresa y por ello, debe acudir a investigaciones como la auditoría (Costa, 2012), para poder tener una radiografía de la organización y así materializar su plan estratégico de comunicación.

Un punto clave de la auditoría de comunicación interna es que si se quiere obtener la mayor información posible y de calidad, se debe tomar en cuenta a todos los integrantes de la institución o de del grupo de interés; es la única manera de identificar el problema, para así poder alcanzar a la situación deseada. Según Apolo Buenaño, en su artículo *Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones*, hay cuatro tipos de análisis que permiten identificar todo lo que se ha mencionado anteriormente. Primero, se debe realizar un análisis de la Cadena de Valor, esto permite conocer “(...) los diferentes procesos que generan valor a los públicos y aportan en el logro de los objetivos, describiendo además el sistema productivo y su funcionamiento” (Buenaño, 2015, pág.338). Luego está el análisis de la Imagen Interna, el cual está dirigido hacia la cultura interna y la percepción de los integrantes de la organización. Según Aguilar, los elementos para el diagnóstico de este análisis son “(...) el conocimiento y aplicación de la filosofía, alineación del personal con la intención estratégica y la política de negocio, investigación de la cultura, subculturas, clima laboral, símbolos, liderazgo, motivación, capacitación, actitudes y valores” (Buenaño, 2015, pág. 338-339).

Más aun, la auditoría de la comunicación interna también debe contar con un análisis de la estructura organizacional para la comunicación, el primer paso dentro de este análisis es identificar la estructura funcional de la empresa, siempre considerando a todos sus públicos. Posteriormente, se debe encontrar el tipo de comunicación y “(...) con qué nivel de actividad comunicacional se cuenta, que se está priorizando y por qué, (...), ver si las expectativas en la transferencia de la información se cumplen satisfactoriamente (Buenaño, 2015. pág.339). Finalmente, se encuentra el análisis de los procesos de la comunicación internos, este análisis aporta a la identificación de todos los procesos, canales y herramientas de comunicación que la institución utiliza (Buenaño, 2015, pág.340). Las herramientas y los

canales deben siempre estar implementados de una forma en la cual todos en la empresa puedan ser comunicadores.

Es evidente que la auditoria de comunicación interna implica un profundo análisis de la organización como conjunto, enfocado en su cultura, imagen, filosofía, objetivos, herramientas y canales de comunicación. La auditoría de la comunicación interna permite “(...) observar a la comunicación desde su enfoque analítico estratégico y no únicamente como una herramienta instrumental operativa” (Buenaño, 2015, pág.346). Lo que las empresas deben comprender es que la auditoría de comunicación interna no es algo que se realiza esporádicamente o pasando dos o tres años, se la debe realizar periódicamente, con el fin de formar parte de la cultura de la organización. De esta forma “la medición de iniciativas de comunicación y sus efectos se convierte (...) en algo tan natural como hacer el balance trimestral” (Ritter, 2008, pág.50).

## **LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL**

### **Comunicación externa**

Horacio Andrade define la comunicación externa como un “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (2005, pág.17). Es importante siempre tener claro que la comunicación interna debe ir en conjunto con la comunicación externa, siendo esta una extensión de toda la imagen y cultura de la empresa. La comunicación externa está dirigida a todos los públicos que no viven dentro de la organización pero que dependen de ella (Sánchez, 2005, pág.1). María Luisa Sánchez “(...) entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la

empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social (2005, pág.2). Por último, la comunicación global debe considerar tres ámbitos: el institucional, organizacional y mercática (Costa, 2009, pág.21) y la comunicación externa debe trabajar en estos tres ámbitos para que sea efectiva y funcional.

Bartolí sostiene que hay tres tipos de clasificación para la comunicación externa: comunicación externa operativa, comunicación externa estratégica y comunicación externa de notoriedad (Sánchez, 2005, pág.1). La comunicación externa operativa reconoce a todas las actividades diarias de la empresa, las cuales se realizan con los públicos externos, como “(...) clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.” (Sánchez, 2005, pág.1). Mientras que el fin de la comunicación externa estratégica es conocer todos los datos y actividades de la competencia, al igual que informarse sobre la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa” (Sánchez, 2005, pág.1). Por último, la comunicación externa de notoriedad es aquella que informa al mundo lo que es y lo que hace a través de sus productos, publicidad, promociones, donaciones, patrocinios, auspicios, estrategias de marketing, entre otros (Sánchez, 2005, pág.1).

Como es evidente hay algunas disciplinas que forman parte de la comunicación externa o global. Antes se consideraba a la publicidad como el único medio que permitía a una empresa comunicarse con el entorno o su público objetivo. Hoy en día, se suman a la lista el marketing mix, las relaciones públicas, la responsabilidad social empresarial, el patrocinio, el mecenazgo, el lobbying y entre otras. Joan Costa sitúa a estas disciplinas bajo comunicación de primer nivel y de segundo nivel, el primer nivel se enfoca en la publicidad (2009, p.163), la publicidad “(...) persuade a través de anuncios en los diferentes medios de comunicación e incita a la compra del producto” (Paladines, Valarezo y Yaguache, 2013,

pág.117). Para que la comunicación sea integral debe implementarse la comunicación de segundo nivel, la cual embarca toda la actividad comunicacional global de una organización (Costa, 2009, p.164). No obstante, estos dos niveles deben ser considerados por igual y ser implementados como conjunto dentro de las estrategias de comunicación externa.

La comunicación externa permite que haya una conexión entre la empresa y la sociedad; es la relación entre la organización y la opinión pública. La comunicación externa permite que su público externo este informado de toda actividad empresarial, como “(...) los resultados de su ejercicio económico, la creación de sus puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, el destino de sus ventas, el volumen de exportaciones, la inauguración de nuevas fábricas, centros o establecimientos, sus actividades de mecenazgo o patrocinios” (Sánchez, 2005, pág.2). Todo aquello que se desee comunicar “(...) debe despertar el interés de los propios medios de comunicación así como de otros organismos que la empresa tenga especial interés en mantener informados (...)” (Sanchez, 2005, pág.2). Para lograr esto, hay varias estrategias de comunicación externa, estas estrategias permiten que la organización tenga una ventaja hacia sus públicos al tener el control sobre lo que se dice. “El desafío final: ampliar la visión de las organizaciones, y con esto, optimizar el diálogo con el entorno” (Véliz, 2006, pág.65).

Por ende, se puede dividir a la comunicación externa en dos categorías principales: comunicación comercial y comunicación pública (López, pág.54). Bajo esta primicia, se vuelve a enfatizar que todo comunica, en la comunicación comercial entra la publicidad y el marketing mix. La publicidad tiene como objetivo dar a conocer al público externo el producto de la empresa, el cual también comunica. “El producto en sí mismo se comunica, se posiciona, se diferencia, esas cualidades son su esencia; el *packaging* es un esfuerzo de notoriedad y claridad (Morales, 2005, pág.115). Por otro lado, el marketing es toda la



actividad que permite el encuentro entre el público y el producto. Dentro de la comunicación comercial se encuentran las relaciones con el cliente, la competencia, los proveedores y los medios de comunicación. Mientras que la comunicación pública embarca todas las relaciones entre la organización y su entorno, es decir la comunidad, los stakeholders y entidades gubernamentales y empresariales. Las relaciones públicas tienen un rol esencial en estas dos categorías de comunicación externa y deben siempre ser considerada estratégicamente; por ejemplo, “las relaciones públicas pueden “prestar” sus técnicas a la estrategia de comercialización de un producto o servicio (Xifra, 2010).

## **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son de gran influencia y un factor sumamente importante dentro de la comunicación externa, en especial porque “(...) las relaciones públicas venden la organización, (...) fortalecen la imagen y cuidan la reputación de la organización” (Paladines, Valarezo y Yaguache, 2013, pág.117). Asimismo, las relaciones públicas como disciplina de la comunicación funcionan como una ventana por la cual el público externo puede ver y sentirse parte de la organización. Según Morató, “Hoy en día, las empresas no se diferencian por sus productos, sino por la imagen que proyectan en la sociedad, lo que sitúa (o debería situar) a la comunicación en el corazón de la estrategia de cualquier organización” (Aced, 2013, pág.19). Cutlip, Center y Broom, grandes académicos norteamericanos, definen las relaciones públicas como “(...) la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (Palencia-Lefler, 2008, pág.29). Asimismo, no se puede hablar de relaciones públicas sin persuasión, ya que las dos se vinculan directamente.

Se debe identificar a las relaciones públicas como persuasivas “(...) con unos objetivos claros de modificar actitudes, formar una buena imagen, gestionar percepciones o

influir en la opinión pública (Palencia-Lefler, 2008, pág.30). Por otro lado, Bernays identifica a las relaciones públicas como “(...) un arte aplicado a una ciencia –ciencia social- en el que el interés público, más que la motivación económica, es la consideración fundamental” (Palencia-Lefler, 2008, pág.28). Consiguientemente, las relaciones públicas pueden actuar en todos los sectores sociales, pero siempre con el mismo fin de entablar relaciones estables “(...) que posibilite un comportamiento complementario entre la organización y sus públicos (...)” (Palencia-Lefler, 2008, pág.30). La relación que establece las relaciones públicas es de interés mutuo, en la cual “(...) no hay vencedores ni vencidos” (Palencia-Lefler, 2008, pág.30).

Según Manuel Palencia-Lefler, las relaciones públicas tienen varias funciones principales, la primera es “anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos que puedan tener repercusión, en sentido positivo o negativo, en operaciones y planes de la organización” (2008, pág.30). La siguiente función es aconsejar al nivel directivo de la empresa sobre sus estrategias, planes de comunicación y conductas, considerando que estas tienen un impacto en la sociedad; otra función es investigar los programas de comunicación, con el fin de “(...) conseguir la comprensión de un público informado, necesario para el éxito de los objetivos de la organización” (Palencia-Lefler, 2008, pág.31).

Más aun, las relaciones públicas se enfocan en la planificación de acciones de la organización para influir o cambiar, a su favor, las políticas públicas; finalmente, su función también es “fijar objetivos, planificar, presupuestar, contratar y formar personal, desarrollar servicios; en definitiva, gestionar los recursos necesarios para que todo funciones” (Palencia-Lefler, 2008, pág.31). Por consiguiente, se puede resumir que los fines de las relaciones públicas son “hallar la comprensión y la formación sobre verdades para conseguir el equilibrio de intereses, la confianza, la solidaridad y la evolución de forma racionalizada”

(Barquero y Barquero, 2005, pág.91). Los medios para alcanzar dichos fines se centran en las acciones antes determinadas, como investigar, informar y dialogar mediante el uso de herramientas y métodos, “(...) con objeto de extraer de las verdades subjetivas las objetivas que permitan decidir y actuar con control de calidad y verificación de resultados” (Barquero y Barquero, 2005, pág.91). Para que las relaciones públicas puedan prosperar como estrategia de la comunicación externa tiene que vincularse con las preocupaciones de interés público (Cornelissen, 2014, pág.19) y reforzar las actitudes de su público entorno a lo político, social y comercial (Pfau & Parrott, 1993, pág.3).

Una de las acciones que permiten llegar a los dichos fines de las relaciones públicas, es la campaña. La campaña de relaciones públicas permite “(...) alcanzar, libre y solidariamente, los objetivos programados” (Barquero y Barquero, 2005, pág.91). En una campaña de relaciones públicas se debe implementar las siete C de la comunicación de relaciones públicas: “(...) Credibilidad, Contexto, Contenido, Claridad, Continuidad y consistencia, Canales y Capacidad del público” (Palencia-Lefler, 2008, pág.48). Las relaciones públicas como ejercicio se fundamenta en la investigación, información y el dialogo; al igual que en la creatividad, planificación y en la sincronización coherente de los mensajes. Asimismo, se fundamenta en los medios, en la codificación de los mensajes por los receptores y en el control de calidad de los resultados (Barquero y Barquero, 2005, pág.91).

## **Responsabilidad Social**

La responsabilidad social también forma parte de la comunicación global, la responsabilidad social como modelo empresarial ha servido para que las organizaciones puedan aportar más a su entorno físico y a su comunidad. La empresa se convierte en un ciudadano solidarizado “(...) no sólo con los intereses de sus accionistas sino también con los intereses de la comunidad donde se ubica. Es decir, se empieza a entender la empresa como

un actor más de esta sociedad civil comprometida con el desarrollo sostenible (Morrós y Martínez, 2012, pág.23). La responsabilidad social se ve afectada o debe responder a todo su entorno a un nivel legislativo, institucional, cultural, social y económico (Morrós y Martínez, 2012, pág.32). Zaratustra, el primero filósofo de la humanidad, da origen a lo que hoy se conoce como responsabilidad social empresarial y desarrolló una filosofía basada en la responsabilidad social y en tres pilares primordiales: “(...) buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones” (Abreu, 2012, pág.20).

Por ende, se puede decir que la responsabilidad social se fundamenta en los buenos pensamientos, palabras y acciones de las empresas. A través de la actividad de la responsabilidad social las empresas pueden “(...) aumentar el “valor” y, a menudo, mejorar con ello su posición en el mercado. En consecuencia, la RSC tiene que “aportar” algo a la empresa en términos de mejora o protección de dicho valor y posición” (Morrós y Martínez, 2012, pág.49). Comúnmente, la responsabilidad social corporativa integra temas sociales y medioambientales es sus prácticas; por ende, “(...) la responsabilidad social corporativa puede describirse como la responsabilidad que la empresa tiene o asume frente a la sociedad en general” (Correa, 2007, pág.89). Cuando las operaciones de la empresa no implementan la responsabilidad social, se puede generar conflicto y la imagen y reputación de la empresa pueden verse afectadas.

La atención por parte de las empresas a la responsabilidad social surge cuando “(...) la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionan en el entorno (Correa, 2007, pág.90). Por ello, las empresas deben integrarse voluntariamente en su entorno, es decir que la responsabilidad social se determina por la relación de la empresa con la sociedad; sus acciones empresariales deben ser

responsables con el medioambiente y el ciudadano. La empresa socialmente responsable debe tener la capacidad no solo de actuar, pero de escuchar y dialogar con su entorno; es decir sus stakeholders (Lozano, 2007, pág.110). “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Correa, 2007, pág.94).

## **Lobbying**

El lobbying es una práctica inmersa en la comunicación global; desde un enfoque general el lobbying “(...) se refiere a las actividades ejercidas por un grupo especializado en el arte de presionar por encargo de un tercero” (Castillo, 2011, pág.29); el lobbying se especializa en una presión de carácter político, con el fin de atender interés ajenos a los propios. De este modo, Castillo define a los lobbistas como “(...) agentes o representantes profesionales de las asociaciones y de los grupos que se dedican a intervenir, principalmente, sobre los gobernantes o sobre aquellas personas que están en disposición de realizar decisiones que afecten a los intereses grupales” (2011, pág.32). Adicionalmente, los lobbistas “(...) se limitan a trabajar sobre los hombres públicos (miembros del gobierno-administración, legisladores y juristas) y que, a menudo, son efectuadas por especialistas pero no en todas las ocasiones” (Castillo, 2011, pág.33). Lamentablemente, el lobbying ha sido sinónimo de chantaje, soborno y corrupción, percepción la cual se denomina como *old lobbying*; mientras que el *new lobbying* “(...) pone énfasis en la acción realizada sobre la opinión pública” (Castillo, 2011, pág.35).

Desde una visión etimológica, *lobby* significa “(...) pasillo o antesala, en referencia a los del Parlamento británico donde los representantes de intereses privados iban al encuentro de los parlamentarios para exponerles sus inquietudes y demandas” (Xifra, 1998, pág.23). De

ahí surge el término y la práctica de lobbying como se conoce hoy en día; no obstante, con el paso del tiempo el interés por el lobbying ha incrementado y las empresas optan por implementar esta estrategia como medio para llegar a un fin. Los objetivos del lobbying son “crear, mantener, y/o adecuar un clima de confianza, credibilidad y de adhesión a los intereses definidos y, por consiguiente, generar una imagen institucional pública de los mismos e, indirectamente, de la organización” (Xifra, 1998, pág.39). Los sujetos que ejecutan o forman parte del lobbying son la empresa como emisor y los poderes públicos como receptor.

Por otro lado, no se puede abordar el lobbying como actividad empresarial sin mencionar de nuevo las relaciones públicas, puesto que “(...) la comunicación de relaciones públicas, y en concreto sus técnicas, son inherentes a toda acción de lobbying (...)” (Xifra, 1998, pág.37). No se puede influir sobre los poderes políticos sin comunicación; por ende, la estrategia del lobbying “(...) es la aplicación sectorial de la metodología y las técnicas de las relaciones públicas. Éstas determinan el contenido de aquel, y se convierten en su técnica; y los objetivos de la técnica se convierten en la función de la estrategia” (Xifra, 1998, pág.60). La función de la estrategia del lobbying siempre se debe basar en que la información transmitida le de legitimación al mensaje de la empresa, “(...) conciliando nuestro interés con el interés general” (Xifra, 1998, pág.60). Es primordial tener claro que la naturaleza comunicacional del lobbying son las relaciones públicas y que uno de los fundamentos del lobbying es “(...) acercarse a los políticos y no referirse sobre cómo los productos de la compañía funcionan, sino sobre las cuestiones políticas que el producto en sí levanta” (McGrath, 2005, pág.83).

Por otro lado, el lobbying se ejecuta por medio de la comunicación, la cual afecta o influye únicamente en las percepciones de la gente; por ende, “(...) la única manera de

influenciar una decisión es actuar sobre las percepciones de quienes las toman (Barquero & Xifra, 2011, pág.84). Todos aquellos que pueden tomar una decisión, lo hacen a partir de lo que perciben y “(...) no de lo que es objetivamente cierto o real” (Barquero & Xifra, 2011, pág.84). Consecuentemente, lo que el lobbying busca es la “(...) adhesión de los decisores públicos hacia los intereses defendidos en base a una política de comunicación (...)” (Barquero & Xifra, 2011, pág.84), siendo esta las relaciones públicas como se mencionó previamente. No obstante, hay que tener claro que las relaciones públicas debe fusionar el hacer saber con hacer adherir, “(...) pues hacer adherir sin hacer saber es propaganda y hacer saber sin hacer adherir es información a secas” (Barquero & Xifra, 2011, pág.84).

Consiguientemente, el lobbying tiene ciertas etapas que debe cumplir para culminar con efectividad; primero está la investigación, luego viene la estrategia, ejecución y por último la evaluación. Como todo proceso comunicativo, la investigación es primordial y las estrategias no pueden ser espontaneas, deben responder a una planificación previa, la cual, en el caso del lobbying, debe siempre estar orientada hacia el “(...) ámbito de los poderes públicos” (Barquero & Xifra, 2011, pág.87). De acuerdo al lobbista de la agencia Burson-Masteller de Paris, Patrick C. Robert, la estrategia del lobbying tiene que priorizar la fuerza de la persuasión, siendo está “(...) el arma principal de la que disponen para conseguir sus objetivos. Esa fuerza depende principalmente de su aptitud en asentar su credibilidad ante los diferentes interlocutores, públicos o privados, credibilidad de deriva a su vez de sus propios comportamientos” (Barquero & Xifra, 2011, pág.88). Es por ello que el lobbista debe tener la capacidad de abstraer sus propios intereses y opiniones y enfocarse en defender la postura de la empresa o entidad que representa. Debe siempre considerar el interés público y enfocarse en la preservación de una buena política (Barquero & Xifra, 2011, pág.88).

Adicionalmente, un buen lobbista debe saber realizar una variedad de funciones, entre las cuales se destacan las siguientes: un lobbista tiene que “(...) aconsejar, inspirar, confeccionar y coordinar las actividades de los grupos que represente sobre los diferentes poderes del Estado (...), además de la acción sobre la opiniones publica” (Castillo, 2011, pág.36). Más aun, ha de generar relaciones positivas con las personas claves que aportan al cumplimiento de los objetivos a trabajar; la red de contactos de un lobbista debe ser amplia, con el fin de tener un rápido y fácil acceso a quienes pueden implementar un cambio. El lobbista debe saber cómo comunicar y cuando hacerlo; realizar juicios de valor adecuados para llegar a resultados positivos con más rapidez. Además, “Utilizar siempre la verdad es fundamental, ya que si los datos y argumentos no son válidos, toda acción futura estará condenada al fracaso” (Castillo, 2011, pág.36-37). Incluso, el lobbista también tiene que “(...) conocer de manera excelente el marco de legislación vigente del sector sobre el que se desea influir, saber cuál es la mecánica en la toma de decisiones y los posibles escenarios que se deriven de ello” (Alonso, 2016, pág.40).

Es primordial destacar que el lobbista debe saber y poder comunicar, ya que sin esta aptitud toda acción del lobbying queda anulada.

Por otro lado, Xifra destaca que hay diferentes categorías o tipos de lobbying; existe el *lobbying directo*, el cual se caracteriza por actuar directamente ante los diversos poderes públicos, “Se basa en la participación directa en los procesos de decisión pública, ya sea mediante las vías legales de participación en estos y/o a través del contacto directo con el funcionario o parlamentario correspondiente” (Xifra, 1998, pág.28). Sin embargo, la estratégica del *lobbying indirecto* se centra en la movilización de la opinión pública para así alcanzar sus objetivos. Esto se logra mediante peticiones, campañas, cartas y movimientos del pueblo hacia los decisores políticos, siempre “(...) bajo la apariencia de espontaneidad”



(Xifra, 1998, pág.28). Desde el enfoque de quien ejerce el lobbying, se lo puede dividir en *lobbying integrado* o *independiente*. El primero es aquel que se ejerce por medio del departamento de relaciones públicas de una empresa, sin la necesidad de la contratación de un lobby. Mientras que el segundo es ejecutado por profesionales, lobbistas independientes o que forman parte de una agencia de lobby (Xifra, 1998, pág.30).

Por lo demás, el lobbying, “(...) atendiendo a quien lo promueve” (Xifra, 1998, pág.30), puede ser *empresarial* o *grupal, federativo o confederativo*. El *lobbying empresarial* es promovido por una organización, una empresa individual, una multinacional o cualquier empresa nacional que sea fuerte económicamente. El *lobbying grupal, federativo o confederativo* es promovido por grupos de presión, es decir los ciudadanos y también por federaciones y confederaciones (Xifra, 1998, pág.30). Del mismo modo, las acciones del lobbying se dividen en términos del público receptor; si bien, el ejercicio del *lobbying parlamentario* se presenta ante el poder legislativo, el *lobbying administrativo o gubernamental* se presenta ante el poder ejecutivo. En la mayoría de casos de lobbying, estas dos acciones o poderes suelen complementarse.

En cierta medida, el lobbying empresarial en si puede tener “(...) objetivos insignificantes para la estructura y la vida en común de una sociedad, pero no ocurre lo mismo con los intereses perseguidos por ciertos grupos de presión y los lobbies que les representan” (Pineda, 2010, pág.505). Los grupos de presión pueden tener diversas demandas de todo tipo, pero “Para construir una demanda como tema político, primero, debe de alcanzar una dimensión problemática (pedir una solución) y pública (percibir que nos afectan colectivamente)” (Santillán, 2014, pág.6). Por ende, el lobbying permite que “(...) los poderes ejecutivo y legislativo actúen de una determinada manera o resuelvan un problema

que preocupa a un sector de la ciudadanía o incluso, a una persona jurídica o natural” (Diez, 2002, pág.76).

El lobbying se incorpora “(...) como una manifestación de la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones” (Diez, 2002, pág.76). Por lo tanto, se puede decir que esta gestión profundiza la democracia, ya que permite la participación ciudadana en la toma de decisiones. Las aspiraciones individuales se transmiten a través de la creación de grupos (Castillo, 2011, pág.7); por esta razón se puede relacionar al lobbying como “(...) el sentido de poner en relación a hombres e ideas” (Xifra, 1998, pág.25). Por otra parte, es fundamental considerar que cada país tiene una normativa diferente en cuando a lobbying. No todos los países reconocen al lobbying legalmente; en muchos casos las organizaciones de lobby no son legalizadas, en especial por esta visión de que esta práctica es sinónimo de corrupción, chantaje y soborno.

Si bien este es el caso de muchos países, cuando el lobbying es reconocido legalmente implica que debe ser regulado. Existen leyes y normas que han “(...) intentando regular su creación, comportamiento, vías de acceso a instituciones públicas, miembros (...), la regla general es crear un registro de asociaciones y un código de conducta” (Barragán, 2011, pág.163). Como se ha planteado previamente, el lobbying manejado bajo una investigación y planeación estratégica adecuada impulsa a la creación de una sociedad libre y democrática, en la cual las preocupaciones de cada individuo o empresa pueden ser escuchadas. Por ende, “(...) la legalización de estas organizaciones es un claro ejemplo del pluralismo de la sociedad, ya que la democracia contemporánea entiende la sociedad como un conjunto de relaciones entre grupos sociales con igualdad jurídica” (Barragán, 2011, pág.163).

Por último, hay retos actualmente que impiden la elaboración de políticas públicas y es justamente ahí donde el lobbying puede entrar en práctica. De igual manera, es esencial

tener en cuenta que el lobbying debería formar parte de la agenda de cada empresa, pues “Es impensable que una empresa competitiva descuide por completo la delicada y sensible relación con los decisores públicos (...)” (Gutiérrez, 2012, pág.25). Los diversos poderes que pueden ejercer cambios para una empresa deben siempre estar establecidos en el mapa de públicos de toda organización; la relación entre la empresa y sus diversos stakeholders se establece por la dependencia que existe entre ellos. Consiguientemente, no ejecutar acciones de lobbying puede significar riesgos para la organización, el lobbying es otro elemento más de la comunicación institucional, que permite “la participación de los interesados en la toma de decisiones, a la cual tienen legítimo derecho” (Barquero y Barquero, 2005, pág.96). Finalmente, conviene reincidir que el proceso de lobbying es eternamente un proceso de comunicación” (Barquero & Xifra, 2011, pág.84).

## **AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA ALDEAS INFANTILES SOS**

La siguiente auditoria se realizó en conjunto con Lorena Lara para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, para la cual luego, individualmente, se realizaron campañas internas y externas.

### **Historia**

Aldeas Infantiles SOS se fundó en Austria en el año 1949 por Hermann Gmeiner y está presente en 134 países, brindando apoyo a más de 450.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Durante la segunda guerra mundial, miles de niños perdieron su familia, hogar y seguridad en consecuencia de los estragos materiales, morales y situación de hambruna que se vivía en aquella época.

Ante esta realidad, Herman Gmeiner, soñó con un lugar para que niños y jóvenes que perdieron el cuidado parental y apoyado por Madres SOS, formen una familia en un cálido

hogar. Junto a un grupo de colaboradores, se comenzó a trabajar en la construcción de la primera Aldea Infantil SOS en la ciudad de Imst en 1949. El éxito conlleva a que esta filosofía de vida se difunda por todo el mundo.

Aldeas Infantiles SOS es pionera en definir un enfoque familiar para el cuidado de niños y niñas privados de su medio familiar y gracias a los resultados positivos que se lograron, hoy es considerada como la Organización de Desarrollo Social en el ámbito de niñez y adolescencia más grande del mundo.

SOS Kinderdorf Internacional es la federación de todas las Asociaciones de Aldeas Infantiles SOS en el mundo. Su sede se encuentra en Innsbruck, Austria y el cuerpo deliberante más alto es la Asamblea General. Aldeas Infantiles SOS tiene estatus consultivo ante las Naciones Unidas.

## **Misión**

Construimos familias para niños necesitados, los ayudamos a dar forma a su propio futuro y compartimos el desarrollo de sus comunidades.

## **Visión**

Cada niño pertenece a una familia y crece con amor, respeto y seguridad.

## **Valores**

**Audacia:** tomamos medidas.

**Compromiso:** cumplimos nuestras promesas.

**Confianza:** creemos en los demás.

**Responsabilidad:** somos socios confiables.

## **Filosofía**

Nuestra prioridad es prevenir la pérdida del cuidado familiar e impulsar a que los niños, niñas y adolescentes se reintegren a sus familias y comunidades protectoras. Cuando no es posible su reintegración familiar, brindamos atención personalizada en modalidades alternativas de cuidado, de forma temporal y que responda a la situación individual de cada niño, niña, adolescente y joven para que se desarrolle en un entorno familiar protector.

## Normas

- **Horario de entrada y salida:** 8h00–17h00, de lunes a viernes (fines de semana con compensación de horas o días entre semana)
- **Reuniones obligatorias:** ON- Reunión de staff (asisten coordinadores y asesores nacionales)
- **Reunión semanal:** Reunión semanal lunes o martes para los Programas a nivel nacional, con el fin de planificar las actividades de la semana.
- **Uniforme:** Camiseta blanca, chaleco, pantalón beige (entregado por la organización a los equipos que trabajan en campo (Equipo Técnico y Face to Face). También se entrega a equipo de ON que viajan constantemente (GGHH y Comunicación). Mientras que para el equipo de la Agencia Nacional no es obligatorio el uso de uniforme dentro de la oficina, solamente en los viajes de trabajo.

## Comportamientos

Fechas importantes:

- **Aniversario de Aldeas Infantiles:** el 23 de junio se celebra el aniversario de Aldeas Infantiles a nivel mundial. Se hace una actividad no muy costosa, como por ejemplo regalarse globos entre los colaboradores/as.

- **Cumpleaños:** En los cumpleaños acostumbran a salir a comer algo y soplan las velas con un pastel (pero es iniciativa de los compañeros y lo costea cada uno). Dentro de las oficinas suelen enviar un correo electrónico al cumpleañosero/a personalmente.
- **Navidad:** Se organiza un almuerzo especial, pero la mitad lo costean los colaboradores/as.
- **Año Nuevo:** Dentro de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, acostumbran a realizar un año viejo entre todos y se disfrazan de viudas (lo costea cada uno).
- **Fiestas de Quito:** Para fiestas de Quito, los colaboradores/as alquilan una chiva, realizan un campeonato de 40 y ese día se sirve una comida especial (cada uno pone una cuota anticipada).

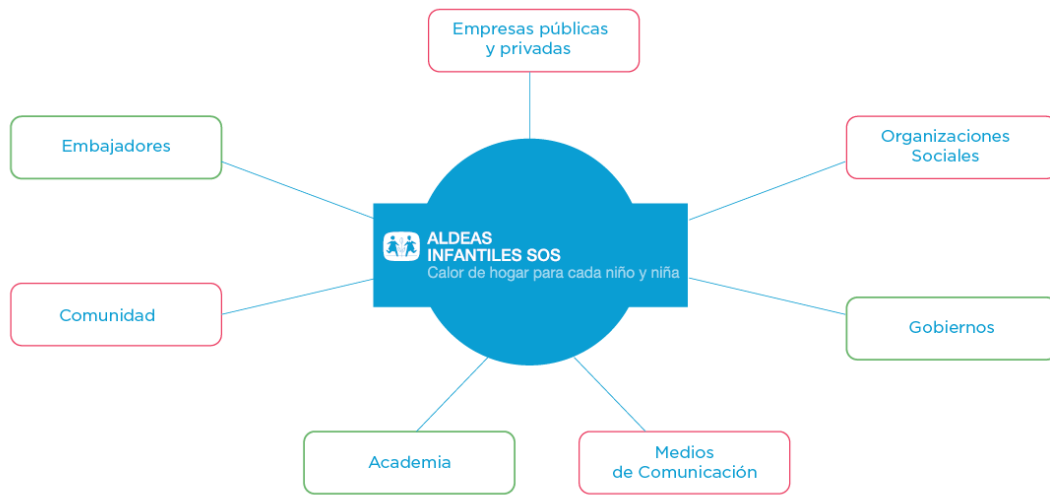
## **Actitudes**

El personal de la Agencia Nacional es poco comprometido a participar en actividades que demanden más allá de sus funciones, puesto que necesitan de un incentivo como premios para poder realizar algo fuera de lo establecido. El personal de los programas se moviliza constantemente a territorios alejados, por lo que están desconectados de lo que pasa en la Agencia Nacional; por lo tanto, es difícil realizar actividades en conjunto, pues organizar reuniones en una sola ciudad es complicado para muchos por la lejanía. No obstante, dentro de cada Programa tampoco acostumbran a realizar actividades, en especial por la falta de iniciativa o de manejo por un área o persona encargada.

# MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS



# MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS






# ORGANIGRAMA



Tabla Modo de Relación

 <b>ALDEAS INFANTILES SOS</b> Calor de hogar para cada niño y niña			
Público	Subpúblico	Modo de Relación	Táctica o Herramienta
Equipo Técnico	Psicólogo, Trabajador Social, Facilitador Comunitario, Mediador y Pedagógico	Dependencia	Reuniones, Mailing, Cartelera de noticias, Campañas Internas, Boletín Digital y la Revista.
	Educadores	Dependencia	Reuniones, Boletín Impreso, Actividades de las Campañas Internas y la Revista.
Operaciones	Contador, Asistente, Recepción, Analista Contable, Servicios, Analista Contable R.R.F.F y Analista Contable Tumbaco.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
	Red de Corresponsales	Influencia	Reunión Skype Mensual, Boletín Digital y Físico, Revista y Campañas Internas.
Equipo Técnico	Psicólogo, Trabajador Social, Facilitador Comunitario, Mediador y Pedagógico	Dependencia	Reuniones, Mailing, Cartelera de noticias, Campañas Internas, Boletín Digital y la Revista.
Gestión Humana	Desarrollo organizacional, Desarrollo Habil, Seguridad Ocupacional y Médico.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
Comunicación	Analista R.R.F.F., Analista de Comunicación Externa y Analista de Comunicación Interna.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
Programas	Contador, Asistente, Analista, Servicio, Facilitador, Trabajador Social, Psicólogo, Educador y Mediador.	Dependencia	Reuniones, Mailing, Cartelera de noticias, Campañas Internas, Boletín Digital y la Revista.
Desarrollo Programas	Abogacía, Producción, Prevención, Participación e I.C.M.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
Recaudación de Fondos	Digital, Eventos, Fidelización y Face to Face.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
Padrinazgo	Analista.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.
TIC	Analista.	Dependencia	Reuniones, Boletín Digital y Físico, Revista y Mailing.

**Tabla 1.** Tabla Modo de Relación

## Ficha por Herramienta


	<p><b>Reunión Asesores</b></p> <p>Público: Directores, Coordinadores de cada área en la Agencia Nacional</p>
<p><b>Descripción Técnica:</b> Espacio obligatorio, donde se reúnen solo los asesores que son las cabezas de la organización. Aproximadamente durante 1 hora, u hora y media máximo en la sala de reuniones. Esto se lo realiza de manera semanal.</p>	
<p><b>Descripción Comunicacional:</b> Esta herramienta se la utiliza para tratar temas específicos de cada área y toma de decisiones importantes, así también como socializar cambios, proyectos nuevos, campañas, etc.</p>	

Tabla 2. Ficha por Herramienta – Reunión asesores

Tabla 2.


	<p><b>Reunión Corresponsales</b></p> <p>Público: Referentes de comunicación de cada programa.</p>
<p><b>Descripción Técnica:</b> Reunión mensual vía Skype, de carácter obligatorio, donde se presentan temas de manera muy puntual y concreta. No toma mucho tiempo.</p>	
<p><b>Descripción Comunicacional:</b> Se lo realiza exclusivamente para hablar sobre campañas de comunicación y aclarar material pendiente. Además, se lo utiliza como un espacio para socializar de una forma directa acerca de lo que realiza la organización, pues ellos son los portavoces a los demás colaboradores.</p>	

Tabla 3. Ficha por Herramienta - Reunión corresponsales

Tabla 3.



### Cartelera institucional / NotiSOS

**Público:** Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N.

**Descripción Técnica:** La cartelera es de aproximadamente 1m de ancho por 1.60m de alto. Tiene una protección de vidrio y la información se encuentra actualizada, y tiene diferentes tópicos.

**Descripción Comunicacional:** Esta cartelera tiene por objetivo mantener informados acerca de lo que pasa en otros proyectos, noticias destacadas de los colaboradores y también nuevas alianzas o logros que han obtenido.

Tabla 4. Ficha por Herramienta – Cartelera institucional



### Redes Sociales

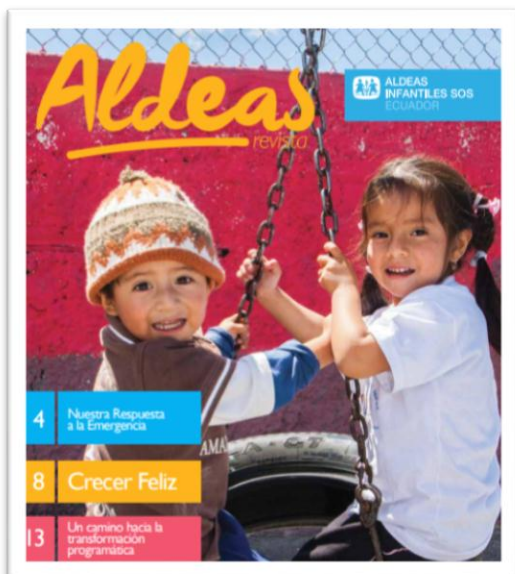
Facebook, Twitter e Instagram

**Público:** Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N., Público externo.

**Descripción Técnica:** Plataformas digitales, que se actualizan constantemente y están al alcance de todos los públicos, siempre que haya conexión de internet.

**Descripción Comunicacional:** Compartir contenidos, interactuar, informar, crear comunidades y permanecer cerca de los colaboradores y de las actividades importantes que realiza la organización.

Tabla 5. Ficha por Herramienta – Redes sociales



### Revista Institucional

Público: Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N., Público externo.

**Descripción Técnica:** A la revista institucional se le puede encontrar en su versión digital e impresa. Publicación trimestral

**Descripción Comunicacional:** Esta revista plasma el trabajo que desempeña la organización en beneficio de niños, niñas y adolescentes que participan en nuestros programas y modalidades de cuidado. Además de las diferentes actividades, eventos, historias de vida y novedades.

Tabla 6. Ficha por Herramienta – Revista institucional



### Boletín digital o Newsletter

Público: Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N., Público externo.

**Descripción Técnica:** Este boletín digital se lo hace llegar a toda la base de datos que la organización posee vía email y se lo realiza de manera mensual.

**Descripción Comunicacional:** Contiene artículos de interés y tema de interés para todos los colaboradores de aldeas SOS y también noticias o informe de las actividades que se hayan realizado, así como logros o inicios de campañas.

Tabla 7. Ficha por Herramienta – Boletín digital



### Correo Institucional

Público: Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N.

**Descripción Técnica:** Herramienta de uso exclusivo de los colaboradores. No tienen una frecuencia determinada en cuanto a su uso y tampoco son enviados por una sola área.

**Descripción Comunicacional:** Mantiene una comunicación rápida, activa y bidireccional entre el público interno de la organización. Es uno de los medios que más se utiliza y hay una gran cantidad de correos que tienen todos los colaboradores a diario. Lo ideal es que todos revisen este constantemente.



### Grupos de Whatsapp

Público: Proyectos (Dirección, Administrativo, Equipo técnico, Operaciones), Equipo de A.N.

**Descripción Técnica:** Herramienta de uso exclusivo de los colaboradores. Uso diario, para comunicar de forma inmediata o urgente cualquier situación. Cada área tiene un grupo.

**Descripción Comunicacional:** Mantiene una comunicación rápida, activa y bidireccional entre el público interno de la organización. Al igual que el correo es uno de los medios que más se utiliza, solo que este es más personal.

Tabla 8. Ficha por Herramienta – Correo institucional

## Objetivo General

Ejecutar una auditoría con el fin de determinar el grado de posicionamiento de los elementos de los rasgos culturales, así como la eficiencia de sus canales y herramientas de comunicación y conocer el estado del clima laboral en Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

### **Objetivos Específicos**

Como parte de la investigación, se han planteado seis objetivos específicos con el fin de tener claro lo que se desea encontrar con esta investigación y poder aportar a cambios positivos y favorecedores para Aldeas Infantiles SOS.

- Determinar el grado de conocimiento de la misión y visión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
- Establecer cuáles son los cuatro valores que los empleados sienten que representan a la empresa.
- Comprobar el funcionamiento y efectividad de los canales y herramientas de comunicación interna a nivel nacional dentro de Aldeas Infantiles SOS.
- Identificar el nivel de rumor dentro de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
- Determinar el estado del clima laboral dentro de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
- Identificar nuevas propuestas de herramientas de comunicación interna por parte de los colaboradores/as de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

### **Método y técnica de Investigación**

El método que se usó para realizar la Investigación contó con una parte cualitativa y otra cuantitativa. Lo primero que se realizó fue un pre-diagnóstico, el cual contó con una primera reunión con el Departamento de Comunicación. Durante esta entrevista se pudo obtener información sobre qué hace la empresa, cómo lo hace e información general de la empresa. Más aún, la primera entrevista fue realizada a Gabriela Navas y a Salomé Torres, con el fin de conocer a profundidad lo que Aldeas Infantiles hace; por otro lado, también se

discutió qué es lo que les interesaba a ellas investigar como departamento, con el fin de poder hacer una auditoría precisa y necesaria. La segunda entrevista que se realizó fue con el fin de establecer definitivamente a quienes se iba a encuestar de cada Programa y conocer los públicos internos y externos de Aldeas Infantiles SOS, la estructura de la organización y las normas y comportamientos de los colaboradores y colaboradoras.

Consiguientemente, en esta fase cualitativa la técnica utilizada se centró en realizar preguntas abiertas en forma de diálogo con el fin de ir obteniendo información relevante y necesaria. Por medio de esta técnica se logró conocer a profundidad la cultura organizacional, el clima laboral y que tipo de organización es Aldeas Infantiles SOS. Por otro lado, a un nivel cuantitativo se realizó una encuesta general la cual se realizó a nivel nacional y contó con un total de 19 preguntas. Para poder obtener la información que el Departamento de Comunicación necesitaba, se decidió encuestar a 6 personas del área de Coordinación Técnica de Programas, el cual incluye Facilitadores, Trabajadores Sociales, Psicólogos, Educadores y Mediadores y 6 personas del área de Operaciones, que incluye a Administrativos, Servicios, Contadores, Asistentes y Analistas de los seis Programas de Aldeas Infantiles SOS de las ciudades de Ibarra, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo. Mientras que en la Agencia Nacional se solicitó encuestar a una persona de las áreas de Padrinazgo, TIC, Recaudación de Fondos, Gestión Humana, Desarrollo de Programas y Comunicación.

Consiguientemente, la razón por la cual se encuestó a los colaboradores/as de estas áreas fue porque ellos son los que menos se encuentran en las oficinas, puesto que pasan más en el campo o en los hogares, lo cual suele dificultar la comunicación. Por ende, el Departamento de Comunicación quiere encontrar la manera más efectiva de comunicarse con ellos. Este método de investigación fue el correcto, puesto que permite conocer a profundidad



lo que los colaboradores/as de dichas áreas necesitan para mejorar la comunicación y tener un sentido de pertenencia aun mayor con su organización. El método de investigación tanto cualitativo, como cuantitativo fue extremadamente fiable y se pudo comprender completamente el tipo de organización que es Aldeas infantiles SOS y conocer a profundidad aquello que puede aún mejorar entre los públicos internos que la conforman.

### **Formato de encuesta**

Se encuentra adjunto en Anexos.

### **Universo y muestra de estudio**

Una vez comprendido lo que el Departamento de Comunicación necesitaba obtener, se pasó a realizar el universo y muestra del estudio, con el fin de encuestar correctamente a los colaboradores/as de las áreas especificadas previamente. Aldeas Infantiles SOS cuenta con un total de 387 empleados a nivel nacional; la organización cuenta con seis Programas de Aldeas Infantiles SOS, los cuales se encuentran en las ciudades de Ibarra, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo. Primero, el Departamento de Comunicación proporcionó la base de datos de la organización para así ver cuantos colaboradores/as hay en el área de Operaciones y en el área de Coordinación Técnica de Programas para poder realizar las encuestas en los Programas de Quito, Ibarra, Cuenca, Portoviejo, Esmeraldas y Guayaquil. Mientras que en la Agencia Nacional, se incluyó al resto de áreas en la encuesta, como Padrinazgo, TIC, Recaudación de Fondos, Gestión Humana, Desarrollo de Programas y Comunicación.

Consiguientemente, se llamó a los que constaban en la base de datos, al menos 5 o 4 representantes de cada puesto. Cabe recalcar, que el departamento de Comunicación fue sumamente explícito sobre los representantes que debían ser encuestados por cada área en las ciudades de Ibarra, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo, puesto que la lejanía

es un factor que suele afectar la comunicación dentro de Aldeas infantiles SOS. Finalmente, con la muestra ya determinada se ejecutaron las encuestas y se logró encuestar a un total de 72 personas de las áreas requeridas de los Programas de Ibarra, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo. Por otro lado, en Quito se encuestó a 6 personas de la Agencia Nacional, entre los cuales se encontraban representantes de cada área. Por lo tanto, se encuestó a un total de 78 colaboradores/as de Aldeas Infantiles SOS; cabe recalcar que en Quito las encuestas se realizaron de manera personal, mientras que en el resto de ciudades fue por medio de llamadas telefónicas.

								
Áreas	Nº Personas	6 Programas						
Padrinazgo	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Áreas</th> <th>Nº Personas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td>87</td> </tr> <tr> <td>Coordinación Técnica</td> <td>208</td> </tr> </tbody> </table>	Áreas	Nº Personas	Operaciones	87	Coordinación Técnica	208
Áreas	Nº Personas							
Operaciones	87							
Coordinación Técnica	208							
TIC	6							
Recaudación de Fondos	2							
Gestión Humana	6							
Desarrollo de Programas	4							
Comunicación	5							
<b>Total</b>		<b>321</b>						

Tabla 9. Universo del Estudio Auditoria Aldeas Infantiles SOS


		
Áreas	Lugar	Nº de Personas
Comunicación	Agencia Nacional	1
Gestión Humana	Agencia Nacional	1
Recaudación de Fondos	Agencia Nacional	1
Padrinazgo	Agencia Nacional	1
Planificación	Agencia Nacional	1
TIC	Agencia Nacional	1
Operaciones	Programas (Quito, Ibarra, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo)	36
Coordinación Técnica	Programas (Quito, Ibarra, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo)	36
Total Encuestados		78

Tabla 10. Muestra del Estudio

## Resultados cualitativos

En cuanto a los resultados cualitativo se realizaron dos entrevistas en la Agencia Nacional y por medio de las llamadas telefónicas para realizar la encuesta, se aprovechó para conversar con los encuestados y así obtener insights sobre cómo funciona la empresa, que tan

identificados están con la misma y como se sienten en su día a día como parte de Aldeas infantiles SOS.

**Entrevistadas:** Gabriela Navas y Salome Torres

**Cargos:** Directora de Comunicación y Analista de Comunicación Interna y Marca

**Fecha de la entrevista:** Lunes, 9 de octubre de 2017

Gabriela Navas empezó la entrevista contando sobre cómo funciona Aldeas Infantiles y en especial, sobre como la lejanía de los Programas en el resto de provincias es un factor que suele generar conflictos en cuanto a la eficiencia de las herramientas y canales de comunicación. Asimismo, comento todos los cambios que han realizado dentro del área de comunicación, puesto que antes solo funcionaba como un soporte de gestión Humana. Luego, ellos se dieron cuenta que la comunicación interna podía servir como un “(...) eje transversal para fortalecer para fortalecer la comunicación” (Navas, 2017).

Gabriela comento que la comunicación interna podía fortalecer la comunicación entre la Oficina Nacional y el resto de los Programas y así “(...) poder tener una comunicación general de toda la organización” (Navas, 2017). Por otro lado, menciono que la parte del clima laboral es importante pero que utilizan la comunicación interna como un fortalecimiento de la cultura organizacional, en el sentido que todos deben alienarse en un mismo discurso y que toda la organización sepa lo que hace cada área de la misma. Asimismo, omento que cada programa tiene una red de corresponsales, que no es un comunicador pero su propósito es entregar los productos comunicacionales en todos los Programas.

En cuanto a las campañas que suelen realizar, las mismas tienen un enfoque interno y externo y cuentan con sus tres respectivas fases. Salomé enfatizó que a pesar de contar con los corresponsales y con varias herramientas de comunicación, aun es difícil llegar a las

educadoras porque pasan en los hogares con los niños. Por ende, están pensando en desarrollar una aplicación de celular para así utilizarla como un canal efectivo de comunicación, puesto que todos siempre están con sus celulares. También comentaron que el clima laboral ha estado un poco descuidado, puesto que están enfocados en el problema de la comunicación. Por otro lado, Salomé enfatizó que “(...) el mail estaba saturado porque todo recibían por parte de comunicación interna, pero ahora Gestión Humana se encarga de enviar cierta información y comunicación se encarga de otra” (Salomé, 2017).

Por otro lado, Salomé y Gabriela mencionaron que hay una gran confusión en cuanto a la misión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, puesto que en Ecuador la misión es distinta a la misión de Aldeas Infantiles Global. Por ende, está pensada una campaña para generar este cambio en el 2018. Para Gabriela, si se hace una evaluación de la misión, las personas estarán muy confundidas. Finalmente, la entrevista concluyó en que se debía realizar las encuestas vía llamada telefónica puesto que según ellas el correo no muchas veces lo leen y correríamos el riesgo de que no nos respondan.

### **Insights obtenidos de las llamadas telefónicas**

**Entrevistados:** Personal de las áreas de Operaciones y Coordinación Técnica de los Programas de Quito, Ibarra, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y Portoviejo.

Mientras se realizaban las encuestas vía llamada telefónica, muchos de los encuestados comentaban en sí sus molestias y disgustos entorno a ciertas preguntas, lo cual permitió generar más diálogo y obtener información cualitativa sobre los canales de comunicación, el clima laboral y como se identifican con la misión y visión de Aldeas Infantiles SOS.

Los entrevistados prefirieron mantenerse anónimos y la gran mayoría comentó su opinión respecto a los canales y herramientas de comunicación. A excepción del Programa

Quito, todos mencionaron que la información que les llega no siempre es actualizada, que si es muy interesante y precisa, pero que muchas veces deja de ser actualizada puesto que pasan tantas cosas más que no se mencionan en los canales. Por otro lado, mencionaron que no se incluye mucha información sobre que pasa alrededor de los Programas ubicados fuera de la capital; el personal de estas áreas quisieran saber también que pasa en los Programas de Guayaquil, Esmeraldas, Cuenca, etc.

Por otro lado, los entrevistados comentaron que no muchas veces sienten que su trabajo es valorado y que los logros y cumplimientos que hacen día a día podrían ser reconocidos en las herramientas de comunicación de la organización. Asimismo, enfatizaron que no hay quien se encargue de generar eventos o reuniones con el fin de consolidar más el trabajo en equipo, de conocerse los unos con los otros y así mejorar el clima laboral; dejaron muy claro que hace falta el sentido de unión entre todos los Programas a nivel nacional y con la Oficina Central. Por último, tan solo una entrevistada comentó que no tiene internet en su celular y que eso le dificulta estar siempre al tanto de los correos o el boletín.

## **Resultados Cuantitativos**

A nivel de Identidad:

Dentro de las primeras preguntas de la encuesta, se buscó identificar si es que los colaboradores de Aldeas SOS Ecuador lograban identificarse con los rasgos culturales que se manejan en la organización a nivel internacional. Por ello, en una de las preguntas pedimos que escojan una de tres opciones las cuales ellos consideren que corresponde a la misión de Aldeas SOS en el mundo.

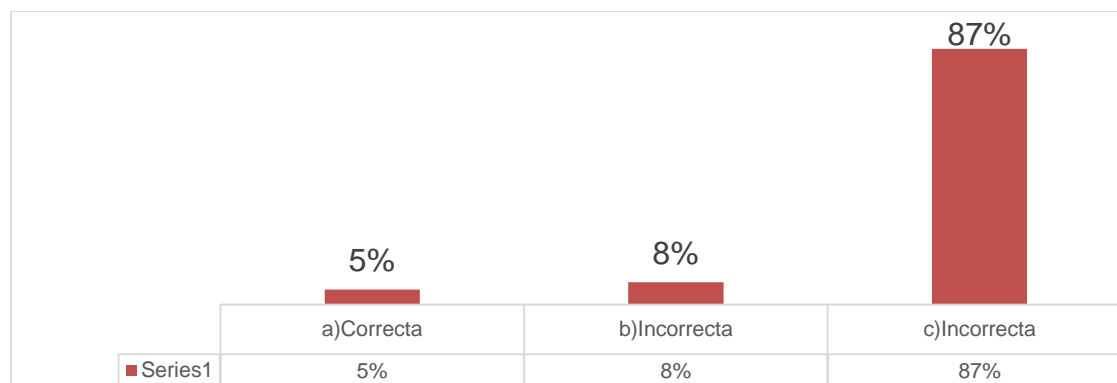


Tabla 11. Resultados Cuantitativos 1

Esta respuesta refleja que a nivel nacional el 95% no reconoce la misión de la organización que maneja a nivel internacional. Ahora, otra pregunta que se hizo fue que escojan una de las tres opciones que se les daba, siempre y cuando ellos se sientan identificados con esta. Las opciones fueron:

- a) Ser una organización que defiende y promueve el derecho de niños, niñas y adolescentes a vivir en familia en Ecuador y el mundo.
- b) Ayudar a las familias en Ecuador y el mundo para que permanezcan unidas, brindando amor y protección.
- c) Atender a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía, mediante el acogimiento en entornos familiares protectores y el fortalecimiento de sus redes familiares, sociales y comunitarias.

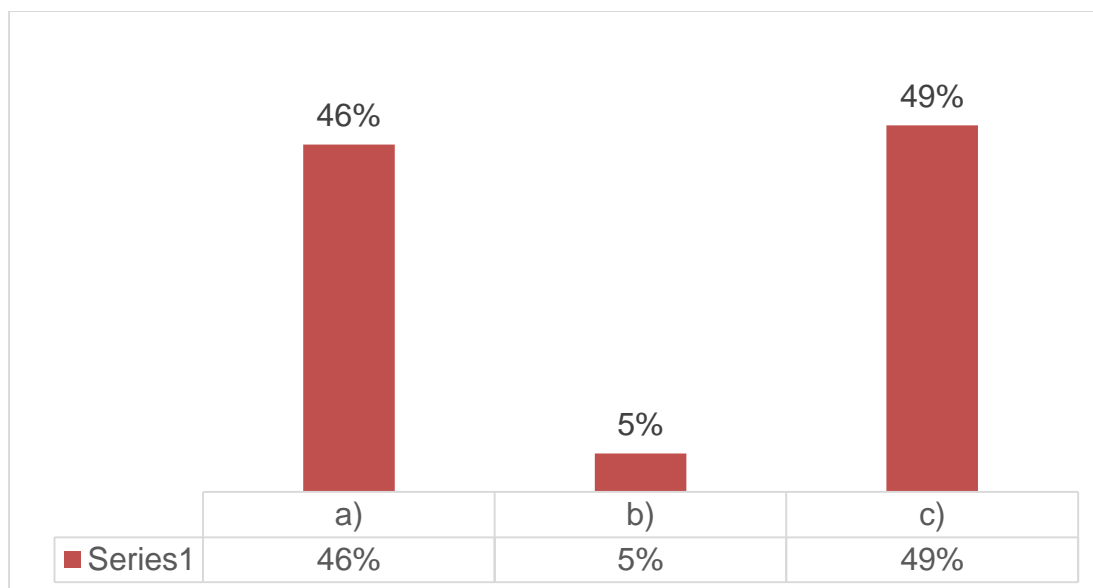


Tabla 12. Resultados Cuantitativos

Consideramos primordial resaltar que el departamento de comunicación en un principio nos puso alerta ante la posibilidad de que el público interno no pueda reconocer cual sea la misión de la organización, y estos se identifiquen con otra. Porque el trabajo que realizan, aunque tiene un enfoque parecido al internacional, no es igual, razón por la cual elaboramos la anterior pregunta. Pues queríamos saber cuál de las afirmaciones propuestas es la que más se acopla a la forma de trabajar y/o identifica a los colaboradores de la organización en Ecuador.

Ahora las respuestas a nivel nacional tanto de la pregunta anterior, como de la primera acerca de la misión obtuvieron un 87% en la respuesta c. Lo cual indica que se parecen mucho y tienen relación con lo hablado con el departamento de comunicación.

**Misión:**

c) Fortalecer las Comunidades Protectoras de Derechos del Niño y la Niña con un enfoque preventivo para evitar la pérdida de cuidado parental.

**Afirmación con la que se Identifican:**



c) Atender a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía, mediante el acogimiento en entornos familiares protectores y el fortalecimiento de sus redes familiares, sociales y comunitarias.

Por otro lado, en cuanto a la visión solo el área de coordinación técnica obtuvo un 76% de respuestas incorrectas, este departamento se caracteriza por pasar mucho tiempo en el campo y no en una oficina, razón por la cual se podría entender los resultados de esta pregunta.

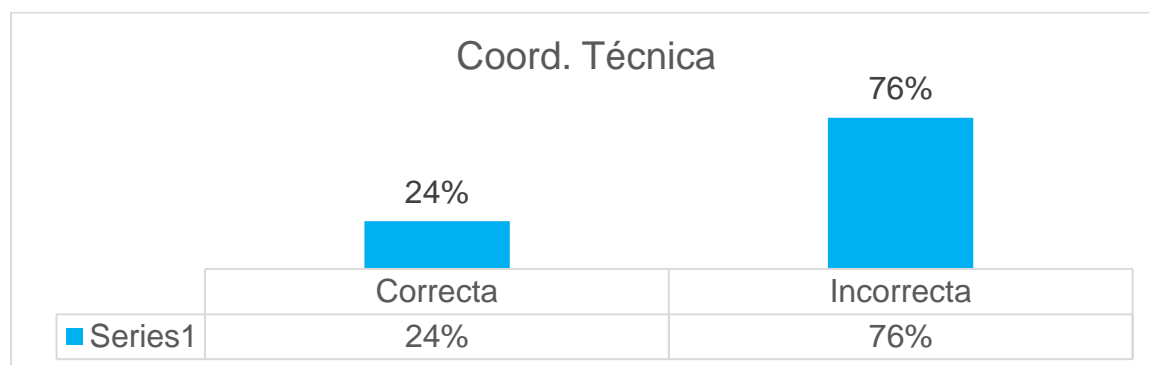


Tabla 13. Resultados Cuantitativos - Coordinación técnica 1

A nivel Comunicacional:

A las áreas de Coordinación Técnica y Operaciones a nivel Nacional se les pidió que escogieran las 3 herramientas con las que más se informan, dando como resultado en ambos casos el correo electrónico, el WhatsApp y las reuniones.

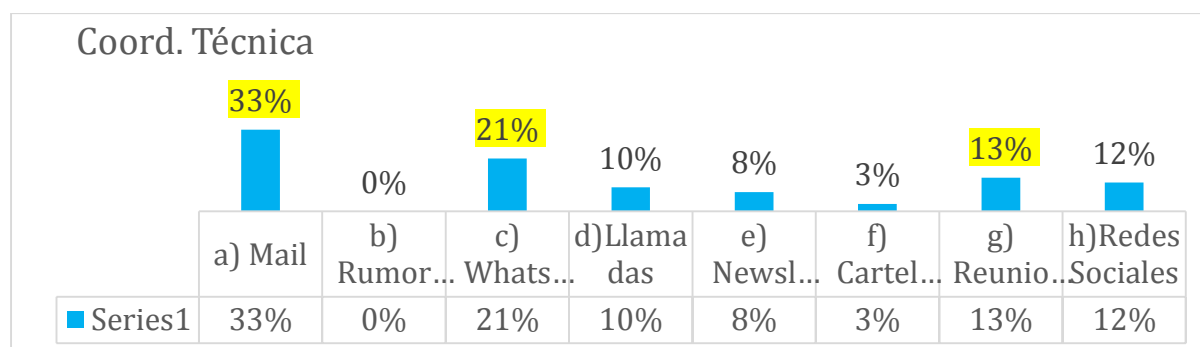


Tabla 14. Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 2

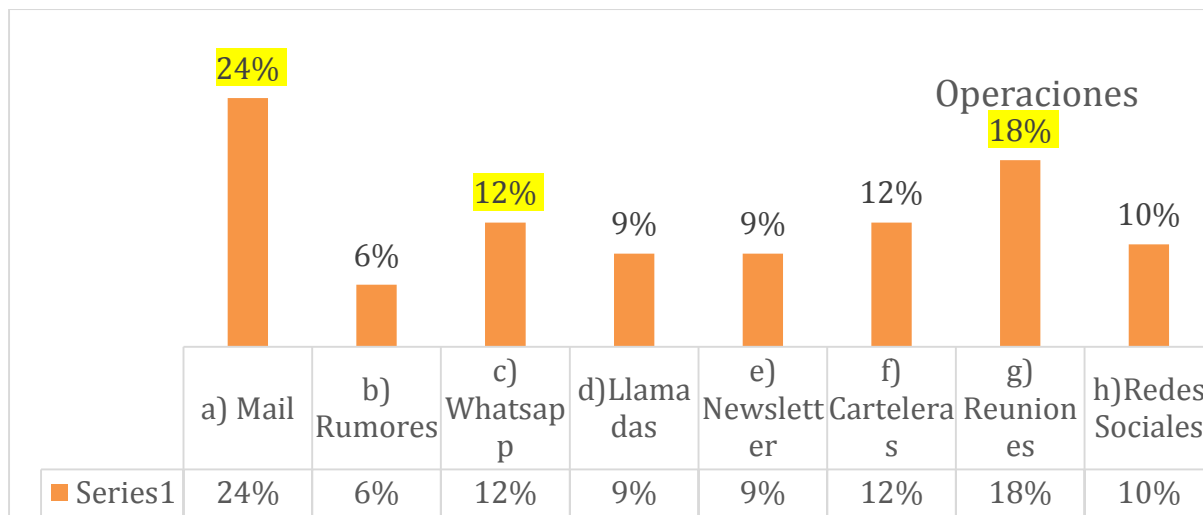


Tabla 15. Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 3

Ahora, es interesante saber que las dos áreas a pesar ser diferentes, refiriéndonos específicamente al lugar en que se desenvuelven, utilicen en un porcentaje parecido las mismas herramientas. Pero, al momento de preguntarles si desearían tener otra herramienta para comunicarse, los dos afirman que sí, sin embargo, pensaríamos que los que más necesitan son los educadores, trabajadores sociales, etc., por lo que se encuentran más tiempo afuera, pero no, los más interesados en una nueva herramienta son los de operaciones que normalmente tienen las facilidades de conectarse al mail, ir a reuniones, etc.

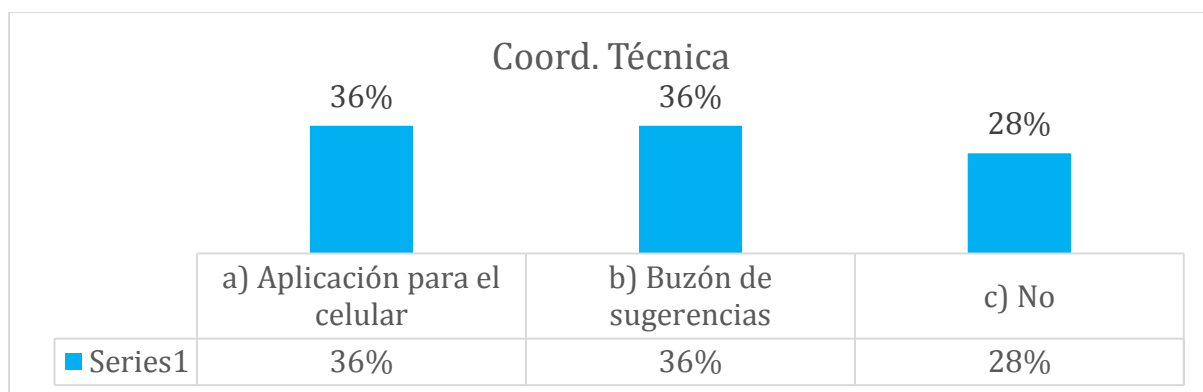


Tabla 16. Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 4

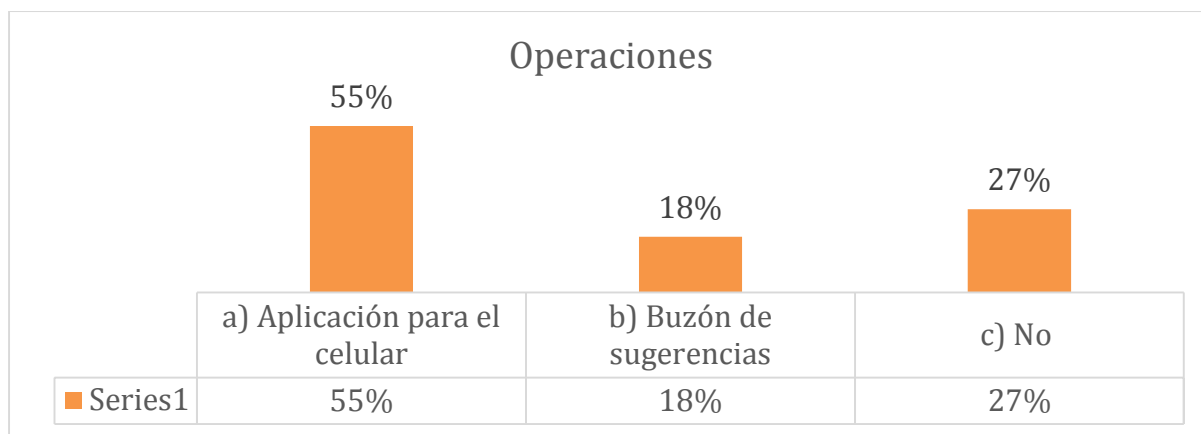


Tabla 17. Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 5

Se considera esencial, saber qué tipo de información les gustaría recibir a los colaboradores, puesto que, a pesar de tener varias herramientas, muchas de ellas tienen información exclusiva de la organización y la cantidad de mensajes que se envían con el mismo contenido, hace que no tenga el mismo impacto porque, existe una acumulación o simplemente ya se han acostumbrado a este tipo de información que se difunde.

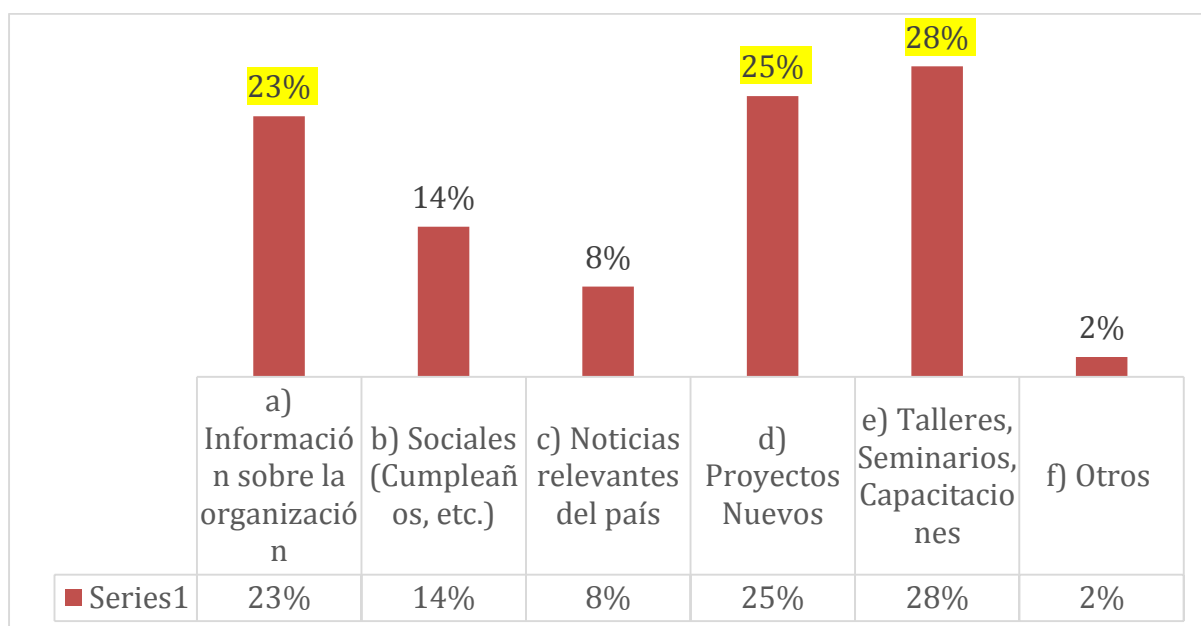


Tabla 18. Resultados Cuantitativos – Coordinación técnica 6

Es necesario reconocer o al menos tomar en cuenta los temas de interés que tienen los colaboradores para poder engancharlos de alguna manera a que estén pendientes y revisando constantemente su correo. Por ello, a nivel nacional se refleja que el porcentaje mayor interés

para el público interno sería el tema de capacitaciones, talleres o seminarios con un 28%. En segundo lugar, están los proyectos nuevos, aunque la empresa constantemente a través del boletín, redes sociales, la revista, etc. Informa a los colaboradores sobre lo que se está realizando, es importante que el público interno conozca acerca de los proyectos que se piensan ejecutar. Así como también siempre es necesario, tener la información al día sobre toda la organización.

El departamento de Comunicación es un área dentro de Aldeas SOS Ecuador, de mucha importancia, porque se encarga de situaciones muy delicadas y vitales para la organización. Por ende, se considera necesario definir si es que los colaboradores en general saben cuáles son las funciones de este departamento, pero sobre todo si la información que difunde esta área tan fundamental se la aprovecha de la mejor forma.

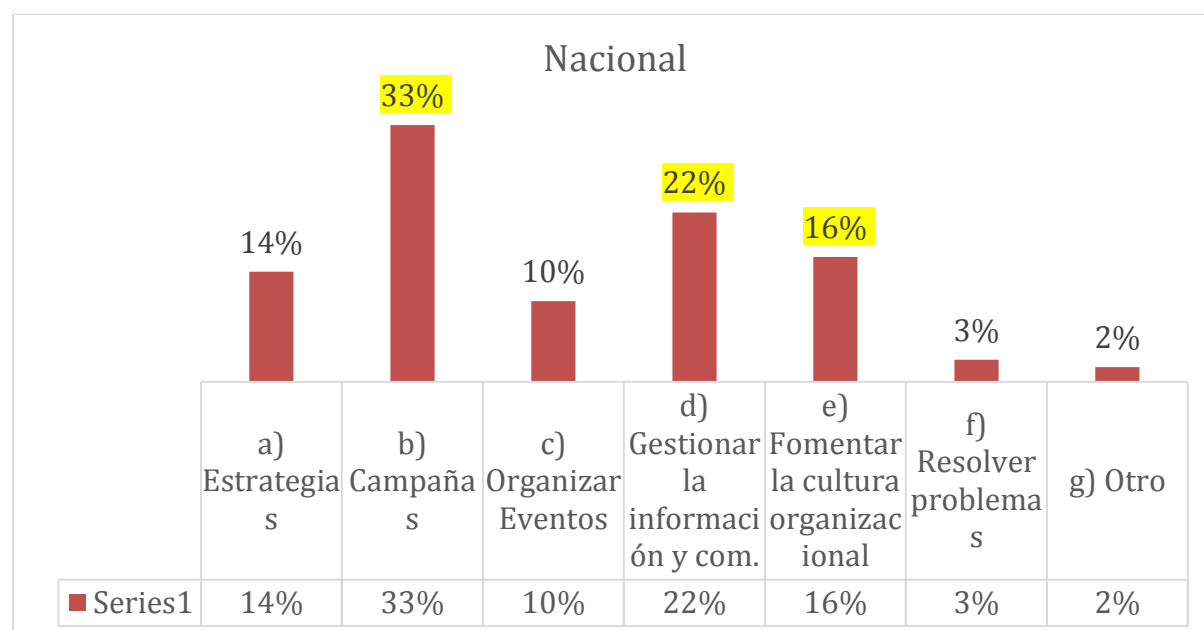


Tabla 19. Resultados Cuantitativos – Nacional

Por otro lado, dentro de la encuesta nacional por área, se descubrió que Operaciones (administrativo, servicios, etc.) En su mayoría, consideran de manera positiva la información que el Dpto. de Comunicación circula, pero al parecer en un 70% no es suficiente.

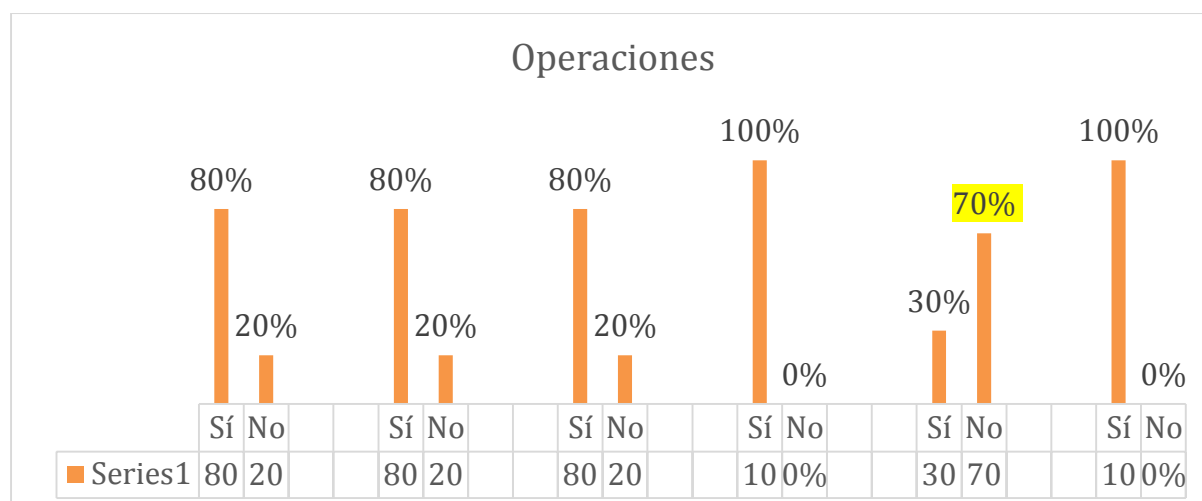


Tabla 20. Resultados Cuantitativos – Operaciones

A nivel de Clima Laboral:

Es necesario evitar que una de las herramientas de comunicación que más se usan sea el rumor, por ello las empresas siempre tienen que saber informar a tiempo y de manera apropiada, utilizar de manera eficiente sus distintas herramientas, para evitar que sus colaboradores hagan uso de este medio. Sin embargo, no está por demás averiguar la percepción que tiene el público interno acerca de los rumores que existen dentro de la organización.

Se sacó un promedio entre las dos áreas a nivel nacional, dentro de una escala del 1 al 5 (1 siendo poco y 5 muy frecuente) donde todos los encuestados participaron y tuvimos como resultado que, en el área de Coordinación Técnica, existe un Promedio de 3 = Regular en cuanto al Rumor, mientras que en Operaciones tuvo la calificación 2 = poco.

Finalmente, se pidió a los colaboradores que nos ayuden con recomendaciones sobre cómo mejorar la relación entre la organización y los colaboradores. Mientras que el 47% del área de Coordinación Técnica, sugiere que se aumenten las interacciones entre los colaboradores, el departamento de operaciones sugiere en su 46% que se reconozca el trabajo bien hecho. Es interesante las dos posiciones puesto que podría demostrar las carencias que

tienen en su lugar de trabajo. Por un lado, unos pasan la mayor del tiempo en el campo por lo que no tienen mayor contacto con otros miembros, y sienten que esto les hace falta, pero la otra área pasa constantemente en el mismo sitio y lo que creen que podría mejorar su situación es que reconozcan su trabajo.

## **CAMPAÑAS INTERNAS**

### **Problemas Comunicacionales**

Luego de haber realizado una auditoría de comunicación interna en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se pudo identificar algunos problemas, de los cuales se han escogido cuatro para realizar las campañas internas. Los resultados se obtuvieron por medio de encuestas y entrevistas. Dichos problemas se presentan a continuación y luego se presentará una campaña para cada problema encontrado.

### **Resultados**

1. La comunicación transversal a nivel interno podría mejorar. No todos los públicos reciben la información enviada y hace falta un canal que facilite la comunicación entre todos.
2. Los colaboradores no reciben información de su interés y hace falta un sistema formalizado para ofrecer talleres, seminarios y conferencias a los colaboradores a nivel nacional.
3. Falta de conocimiento sobre la misión de Aldeas infantiles SOS Global porque no se identifican con la misma.
4. Falta de interacción entre los colaboradores de Aldeas Infantiles SOS a nivel nacional.

### **Objetivo General**

Realizar cuatro campañas internas para Aldeas Infantiles SOS con el propósito de mejorar los problemas evidenciados en la auditoría de comunicación realizada previamente,

por medio del desarrollo de estrategias creativas, enfocadas en la unificación de un concepto global.

### **Objetivos Específicos**

- Optimizar la comunicación interna entre los colaboradores y el flujo de información en la organización.
- Incentivar una participación activa en el interés del crecimiento profesional y personal en los colaboradores y así cumplir con sus expectativas comunicacionales.
- Lograr que los distintos públicos internos de Aldeas Infantiles SOS reconozcan y se familiaricen con la misión global de la organización.
- Mejorar el clima laboral y las interacciones entre los colaboradores de Aldeas Infantiles SOS a nivel nacional.

### **Concepto**

Dejando Huella – Marcando vidas, poniendo el alma.



Figura 2. Dejando Huella – Marcando vidas, poniendo el alma

## Enfoque

Lograr que todos quienes conforman Aldeas SOS sientan que su trabajo marca una diferencia en la vida de muchas personas. Sin importar si unos se encuentran en la oficina o en el campo; cada acción que se realiza, trasciende para transformar vidas y dejar HUELLAS en el mundo.

Este concepto busca crear un speech de la empresa Aldeas SOS, un tributo en el que se muestre como las personas cambian vidas. Sin importar en donde uno trabaje, se desea unir a todo el personal e identificarlos con una HUELLA.

El departamento de Comunicación será el punto central de promover la campaña, con el fin de que cada colaborador sienta que está dejando una huella palpable con su trabajo diario dentro de su organización. Con este enfoque se espera que los distintos equipos compartan



sus actividades, sus logros y sus emociones. Creando una atmósfera de orgullo y pertenencia a la empresa. La campaña esta unificada con la idea de que cada persona puede dejar su huella en la compañía, usar recursos de manos, huellas dactilares y pisadas.

## **CAMPAÑAS INTERNAS - DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES**

### **Campaña #1: Stomp App – Pisando Fuerte**

#### **Problema a Nivel Comunicacional**

La comunicación transversal a nivel interno podría mejorar. No todos los públicos reciben la información enviada y hace falta un canal que facilite la comunicación entre todos.

El problema que se encontró tras realizar la auditoria es que la comunicación no siempre es efectiva y que los colaboradores están interesados en una herramienta nueva, siendo esta una aplicación para el celular. El siguiente gráfico demuestra que el 42% de los encuestados a nivel nacional quiere una aplicación para el celular como una herramienta comunicacional oficial de la empresa.

#### **Objetivo General**

Optimizar la comunicación interna entre los colaboradores y el flujo de información en la organización.

#### **Objetivo Específico**

Centralizar la información y el flujo de noticias a través de una aplicación móvil, con el fin de mejorar la comunicación interna en Aldeas Infantiles SOS.

#### **Estrategia**


Desarrollar una app la cual cumpla la función de una central + red social interna, pisando fuerte a la comunicación, centralizando o notificando o replicando. El enfoque de la aplicación será crear un espacio tipo Red Social INTERNA, en el cual los colaboradores pueden compartir las huellas diarias (fotos), mensajes, calendarios de actividades. Esta estrategia unificaría la comunicación entre todos, puesto que encontrarán todo lo necesario en un solo lugar, haciendo que la comunicación sea más efectiva.

### **Fase Expectativa**

Como parte de la fase de expectativa se enviará un mailing interno con una imagen del icono de la App y un mensaje claro que cause expectativa. El correo será enviado a todos los colaboradores a nivel nacional.

### **Mensaje**

\*“Estamos a punto de marcar huellas tecnológicas. Estas a punto de conocer la herramienta del siglo, solo para Aldeas SOS”



“  
 Estamos a punto de marcar huellas tecnológicas  
 ”

“  
 Nunca pensé que fuese tan sencillo  
 ”

Estas a punto de conocer la herramienta del siglo, sólo para Aldeas S.O.S

**STOMP APP**

**Agenda tu descarga**

Figura 3. Campaña 1 – Fase expectativa – Mensaje 1

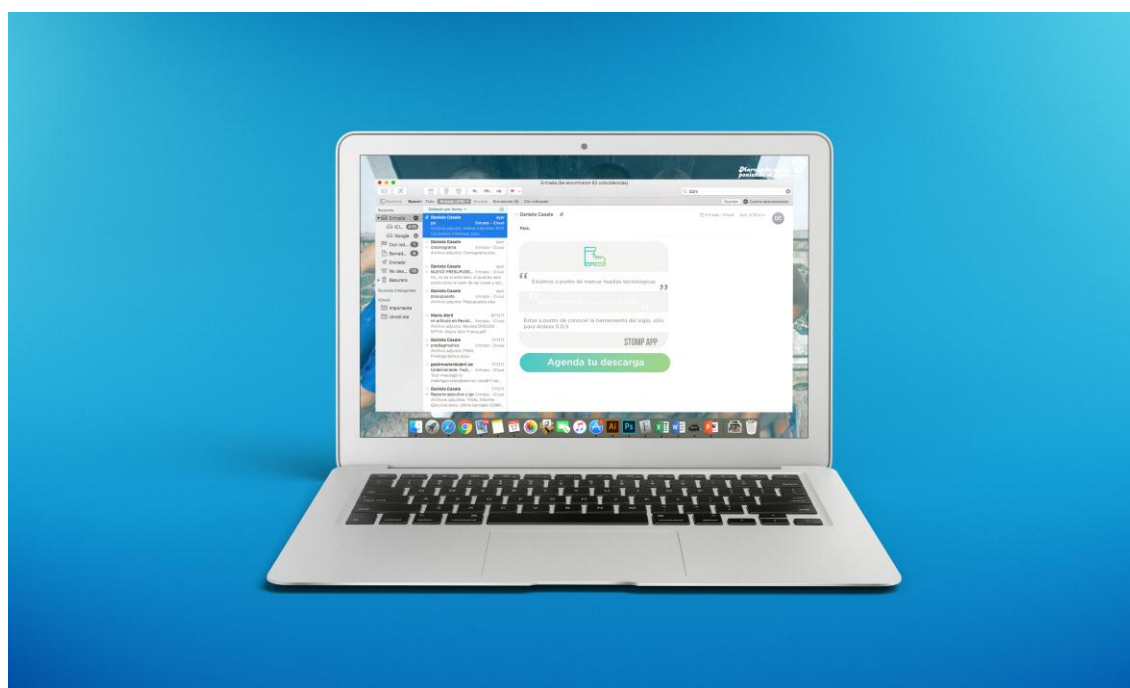


Figura 4. Campaña 1 – Fase expectativa - Mensaje 2

### **Fase Informativa**

Se hará el lanzamiento de la aplicación, sus beneficios y uso de la misma por medio de una reunión estratégica en cada Programa, liderada por un colaborador que pueda enseñar el uso de la misma. Se entregará físicamente una invitación a todos los colaboradores para que sepan que la App está ya disponible; la misma será un posavasos en forma del ícono de la App.

### **Mensaje**

\*“Descarga tu Stomp App ahora y dejemos más huellas juntos”



Figura 5. Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 1



Figura 6. Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 2



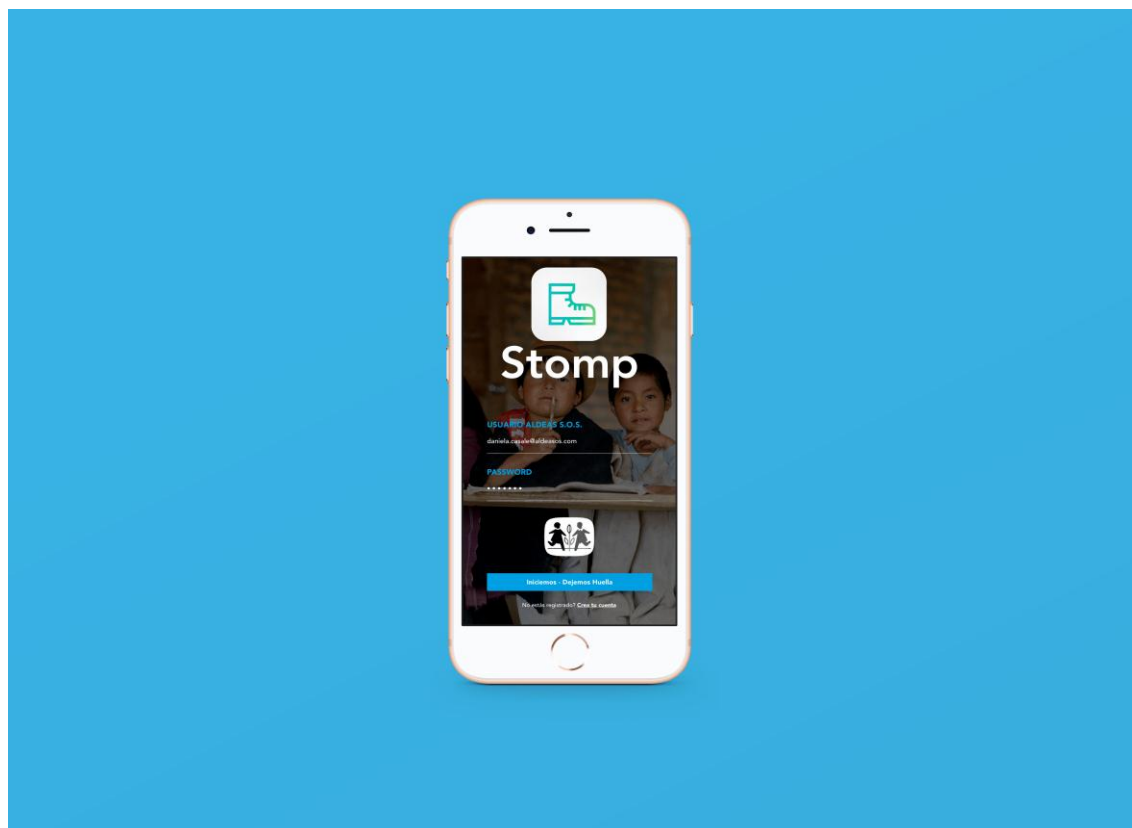


Figura 7. Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 3

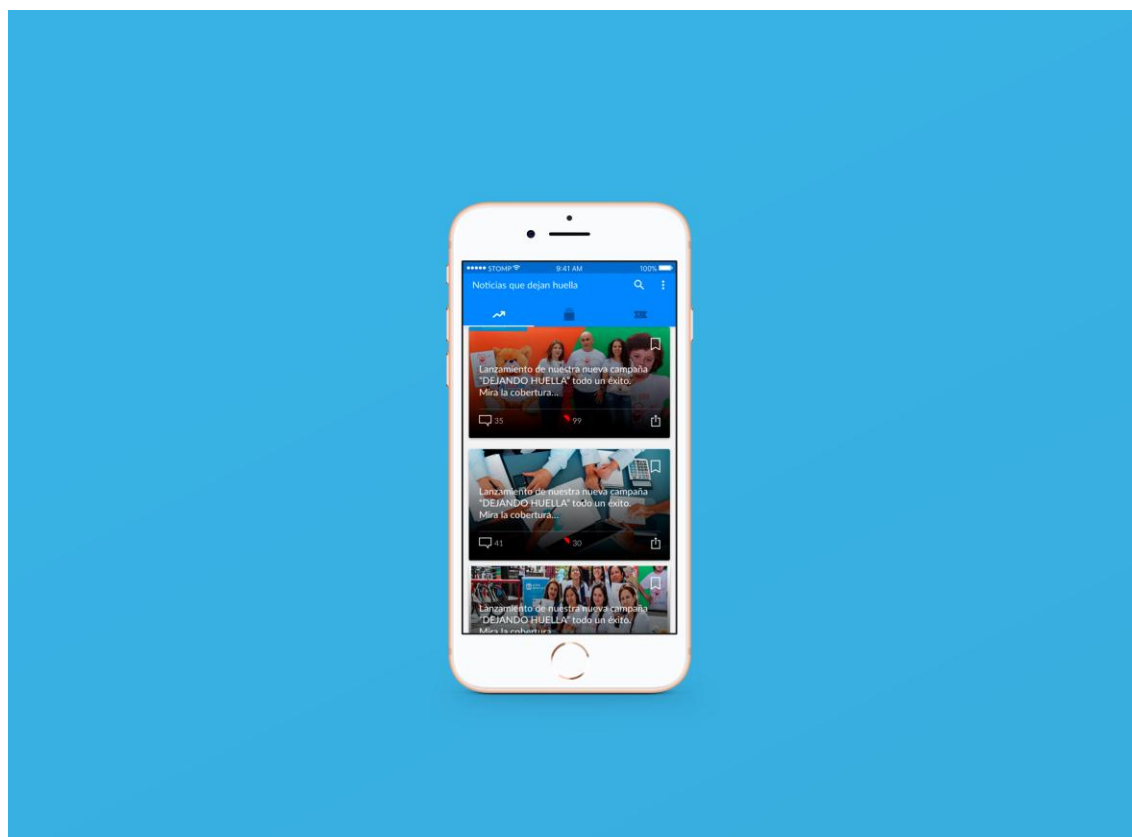


Figura 8. Campaña 1 – Fase informativa – Mensaje 4

## Fase de Recordación

Una vez que ya esté en uso la aplicación, la misma tendrá programado enviar recordatorios en forma de notificaciones en la cual se recuerda a los usuarios de abrir la aplicación y de subir contenido. Asimismo, les llegaran notificaciones sobre toda nueva actividad que suceda dentro de la aplicación.

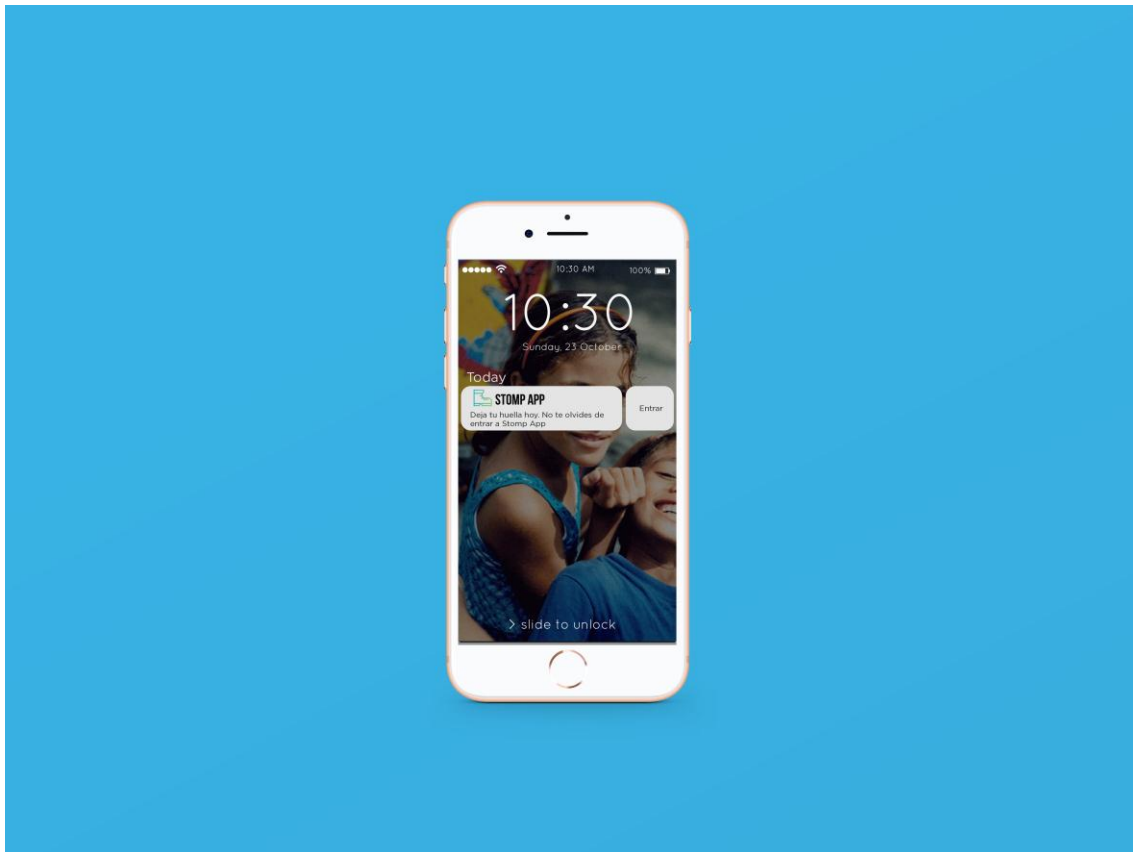


Figura 9. Campaña 1 – Fase de recordación

## Mensaje

“Deja tu huella hoy. No te olvides de entrar a Stomp App”.

## **Campaña #2: Manos a la Obra**

### **Problema a Nivel Comunicacional**

Los colaboradores no reciben información de su interés y hace falta un sistema formalizado para ofrecer talleres, seminarios y conferencias a los colaboradores a nivel nacional.

El problema que se encontró en cuanto a la siguiente pregunta fue que los colaboradores no están tan satisfechos con la información que reciben actualmente, pues les gustaría recibir aún más, sobre todo de Talleres, Seminarios y Capacitaciones, ya que un 28% de los encuestados a nivel nacional quiere recibir este tipo de información. Por otro lado, un 25% de los encuestados anuncio que quisiera recibir información sobre Proyectos Nuevos y un 23% información sobre la organización.

### **Objetivo General**

Incentivar una participación activa en el interés del crecimiento profesional y personal en los colaboradores y así cumplir con sus expectativas comunicacionales.

### **Objetivo Específico**

Generar una estrategia para formalizar, socializar y compartir los recursos de entrenamiento, seminarios y capacitaciones que hay en el mercado e inhouse, con el fin de que todos como comunidad puedan crecer a nivel personal y profesional.

### **Estrategia**

Crear una campaña la cual se centre en motivar a la gente a compartir y asistir a los cursos y entrenamientos. Mano a la obra para generar más huellas, mediante un calendario perpetuo creativo y atractivo; se usará una metodología “post it” para que todos quienes



conforman Aldeas Infantiles SOS puedan compartir las oportunidades que siguen o ven a través de distintos medios. Así todos podrán elaborar un calendario colaborativo en el cual compartan capacitaciones, películas, conciertos y demás recursos que nos ayuden a todos como comunidad a ser mejores profesionales y a crecer como personas.

### **Fase Expectativa**

Para generar curiosidad en la oficina y campo, se entregará un juego saca piojos con mensajes estratégicos para despertar la curiosidad por aprender. Con esto se espera despertar la curiosidad en los colaboradores por aprender, instruirse, buscar capacitaciones, etc.

### **Mensaje**

- “Todos los días se aprende algo nuevo: Manos a la Obra. Despertando la curiosidad por aprender”
- “¿Sabías que? En el Ecuador existe una amplia oferta de recursos de capacitación gratuita. ¿Te atreves a compartir una?”
- “Manos a la obra. Todo lo que veas en Facebook y sea valioso para el equipo, copártelo. Todos te lo vamos agradecer”
- “El arte y la cultura son parte fundamental de nuestras vidas. Nos ayudan a ser más felices y a descargar el estrés. Recomiéndonos una película o un cantante. ¿Sí?”
- “Si todos nos mantenemos actualizados en nuestros conocimientos, nos volvemos más competentes y más capaces de transformar vidas”



Figura 10. Campaña 2 – Fase expectativa 1



Figura 11. Campaña 2 – Fase expectativa 2

### Fase Informativa

Se creará un calendario como programador ubicado en las oficinas a nivel nacional, que comunicará todos los eventos del mes. Se colocará estilo “post it” cada seminario, capacitación, etc que haya durante ese mes. Con esto se quiere motivar e informar a la gente a compartir y asistir a los cursos y entrenamientos. También tienen un calendario virtual en la Aplicación donde se puede ver los eventos programados por día.

### Mensaje

\* “Manos a la obra para generar más huellas”

\* “Curso Manejo de Crisis 1:15 PM-3:05 PM. Universidad San Francisco de Quito”

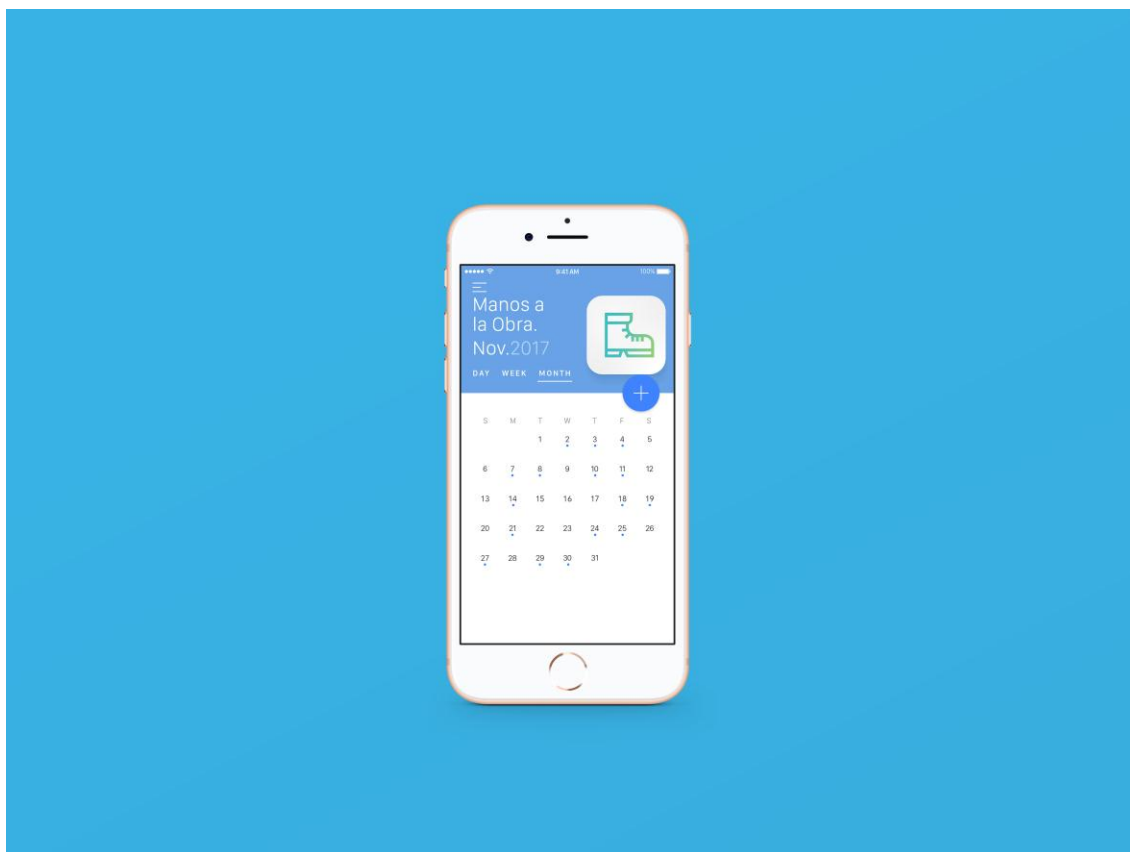


Figura 12. Campaña 2 – Fase informativa 1

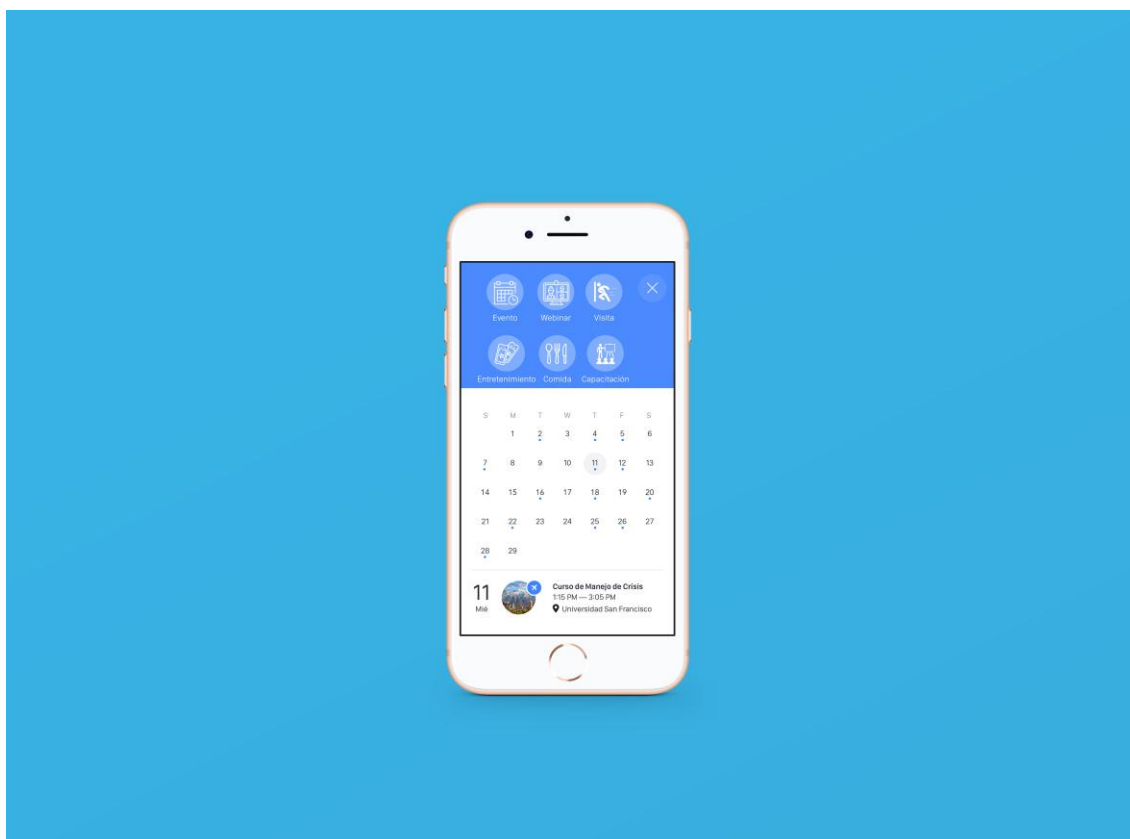


Figura 13. Campaña 2 – Fase informativa 2



Figura 14. Campaña 2 – Fase informativa 3

### Fase de Recordación

En cuanto a la fase de recordación, los colaboradores recibirán notificaciones sobre los seminarios, talleres, eventos que el resto de sus compañeros publican en la aplicación. Asimismo, contarán con un calendario en la Stomp APP con todos los eventos del mes y notificaciones recordándoles de dejar huella y de compartir sobre eventos a los que quieran asistir.

### Mensaje

\* “Hace mucho que no dejas tu huella. ¿Quieres compartir una foto, un evento para el calendario? Dejamos huella”

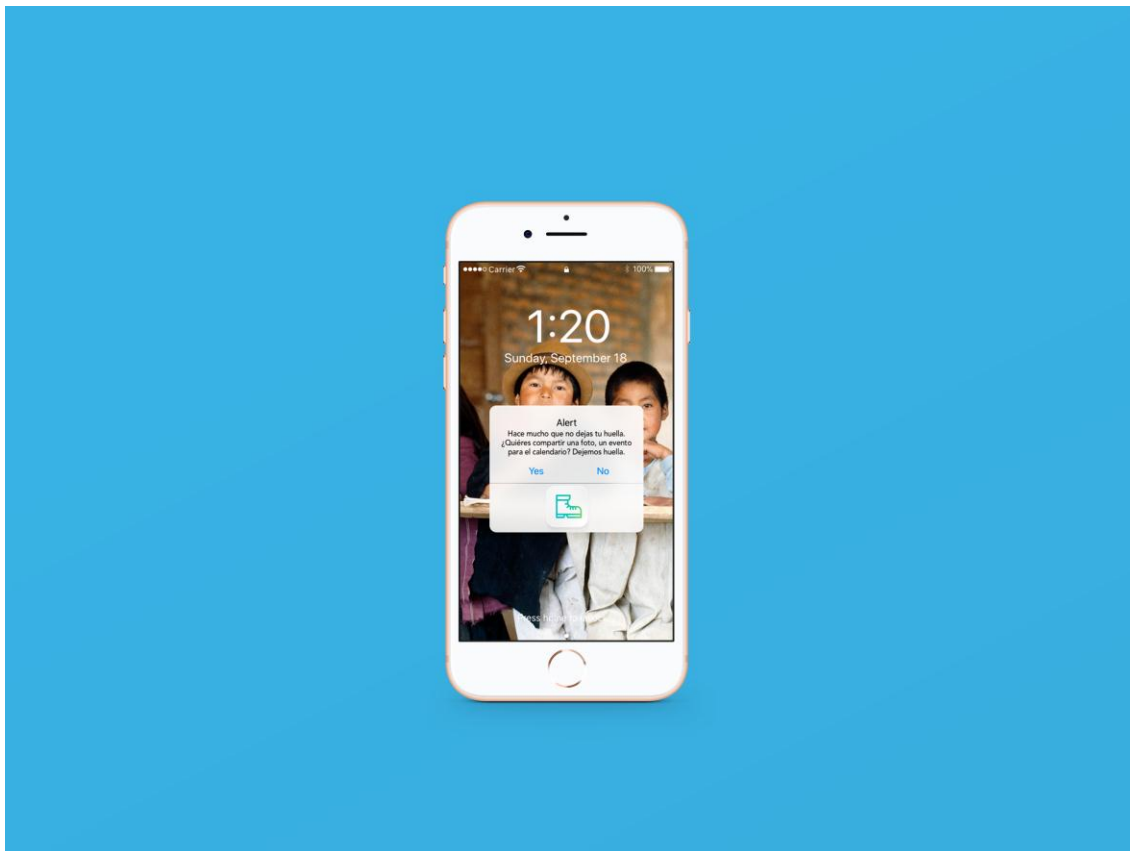


Figura 15. Campaña 2 – Fase de recordación

## **Campaña #3: Conociendo Nuestra Huella**

### **Problema a Nivel de Identidad**

Falta de conocimiento sobre la misión de Aldeas infantiles SOS Global porque no se identifican con la misma.

El problema que se encontró con esta pregunta fue que muy pocos encuestados conocen la misión de Aldeas Infantiles SOS Global. Solo el 5% de los colaboradores a nivel nacional escogieron la opción correcta, mientras que el 95% escogieron las respuestas incorrectas. Esto demuestra que no todos se identifican con la misión establecida, puesto que lo hacen en Ecuador es diferente a lo que Aldeas hace a nivel mundial.

### **Objetivo General**

Lograr que los distintos públicos internos de Aldeas Infantiles SOS reconozcan y se familiaricen con la misión global de la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Socializar la misión global de Aldeas SOS para incrementar a un 90% el reconocimiento de la misión de la organización.
- Complementar la misión global con un motivador con respecto a las funciones de Ecuador para que los colaboradores se sientan más identificados.

### **Estrategia**

Crear una campaña que permita informar a los distintos públicos sobre la misión de Aldeas Infantiles SOS para que se familiaricen e identifiquen con la misma. Pero también interiorizar el complemento a la misión de Aldeas SOS. La misión general quedaría cómo una visión, pero en cada acción siempre hay una huella específica. Es decir que cada huella

de los colaboradores conforma el trabajado diario de cada uno, creando así un complemento de la misión Aldeas Infantiles SOS Global.

### **Fase Expectativa**

Se entregará un paquete de galletas en forma de mano a todos los colaboradores, a nivel nacional, con una etiqueta generando expectativa sobre su conocimiento de la misión de su empresa.

### **Mensaje**

“¿Sabes cuál es tu huella?”





Figura 16. Campaña 3 – Fase expectativa

### Fase Informativa

Socializar la nueva misión a través de plotters en las paredes en cada una de las oficinas a nivel nacional. Asimismo, se pedirá a los colaboradores que suban una fotografía de ellos y que escriban una frase pequeña sobre qué consiste su trabajo. Esto se informará por medio de notificaciones, incentivándolos a que suban sus fotografías. Una vez que las fotografías estén en la App, toda la información que sube cada colaborador se vuelve la información que todos necesitan para comprender a profundidad su verdadera misión.

### **Mensaje**

\*En el plotter (Misión): “Construimos familias para niños necesitados, los ayudamos a dar forma a su propio futuro y compartimos el desarrollo de sus comunidades”

\*En el plotter (Frase con la cual se identificaron): “Atender a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía, mediante el acogimiento en entornos familiares protectores y el fortalecimiento de sus redes familiares, sociales y comunitarias”

\*En la App: “Cuéntanos sobre las huellas que has dejado. Sube una fotografía contándonos sobre tu trabajo. Todas las huellas nos identifican”

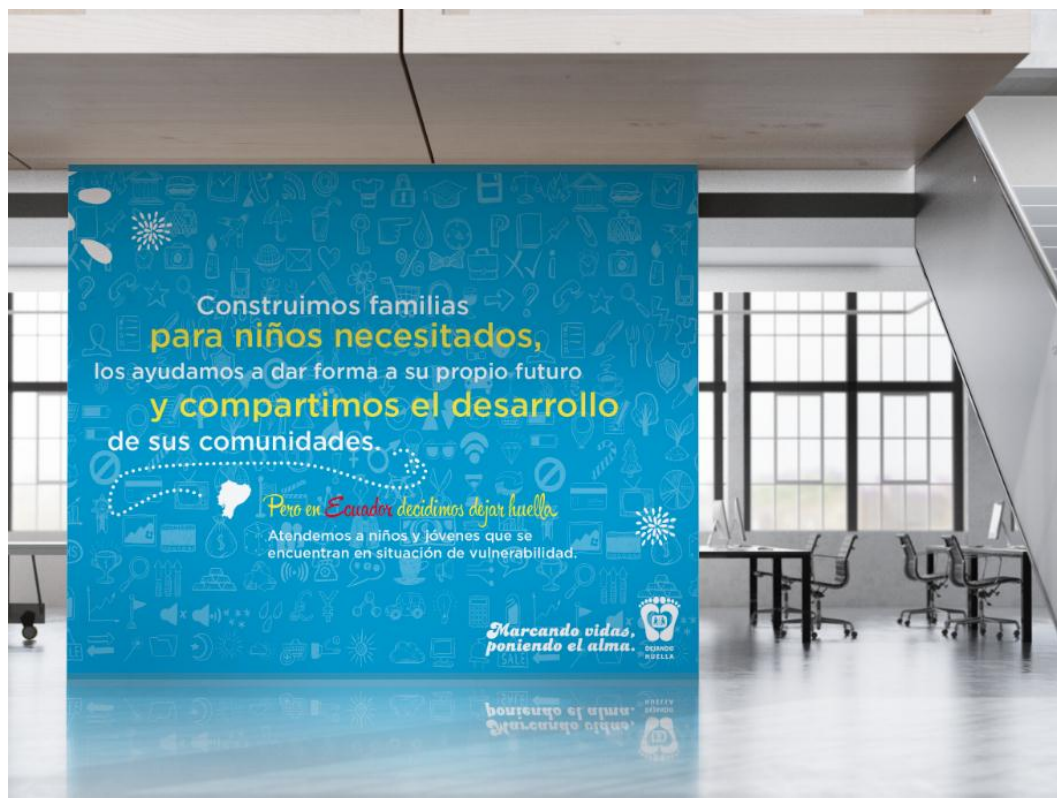


Figura 17. Campaña 3 – Fase informativa 1

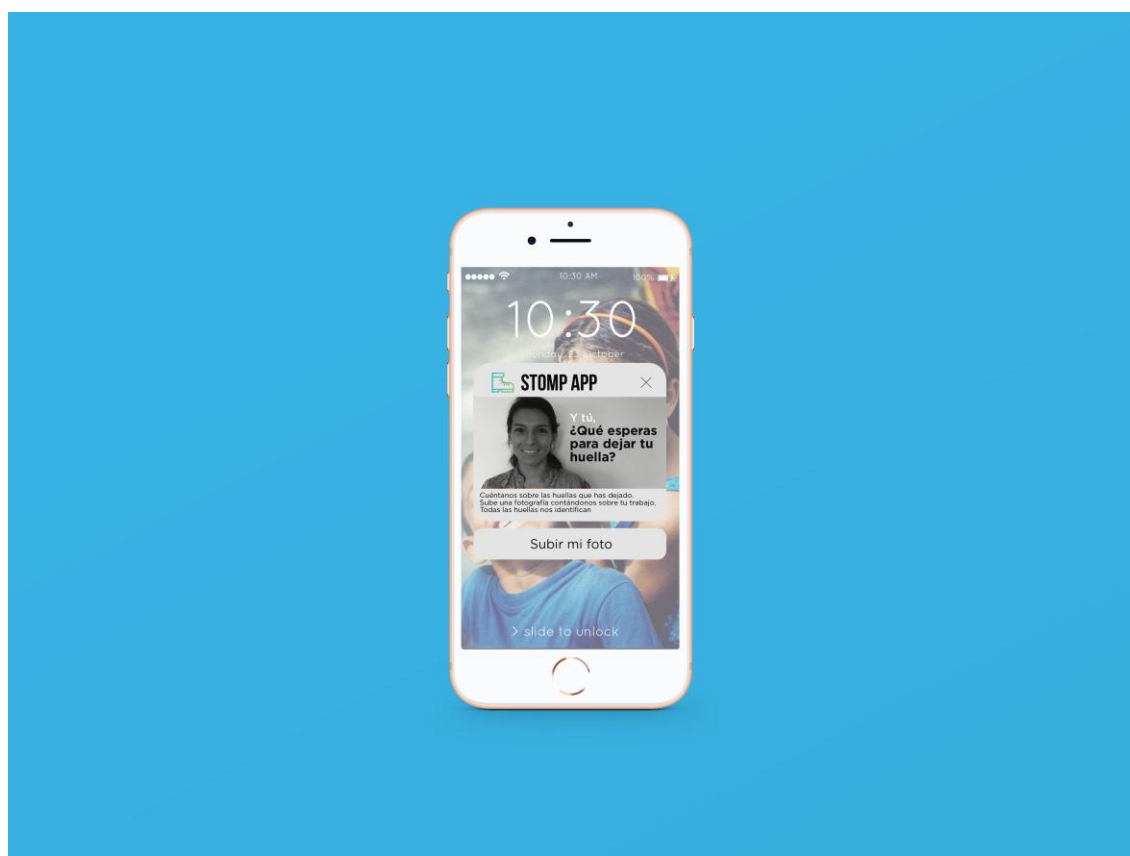


Figura 18. Campaña 3 – Fase informativa 2



Figura 19. Campaña 3 – Fase informativa 3

### **Fase de Recordación**

Se entregará una taza con la huella de algún beneficiado por Aldeas SOS, el nombre del Beneficiado y la misión con la cual ellos más se identificaron en la encuesta realizada en el pre-diagnostico. Con esta estrategia, se quiere recordar a los colaboradores que la misión de Aldeas es un trabajo real y que los resultados son visibles en personas.

### **Mensaje:**

“Atendemos a niños y a jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad”



Figura 20. Campaña 3 – Fase de recordación

## **Campaña #4: Visitas que dejan Huella: #orgulloSOS**

### **Problema a Nivel de Clima Laboral**

Falta de interacción entre los colaboradores de Aldeas Infantiles SOS a nivel nacional. El 39% de los encuestados a nivel nacional indicó al aumentar las interacciones entre los colaboradores mejoraría las relaciones dentro de la empresa y por ende, el clima laboral. Este gráfico demuestra que hace falta más conocimiento entre los colaboradores a nivel nacional y que un problema en Aldeas Infantiles SOS es la falta de interacción entre los mismos.

La mayoría de los colaboradores del área de Coordinación Técnica de todos los programas desean aumentar las interacciones entre los colaboradores; pues un 47% cree que esta es la mejor forma de mejorar la relación y la interacción entre los colaboradores y la organización. El área de Coordinación Técnica pasa más en el campo que en las oficinas y no tienen mucha interacción con el resto de sus compañeros, lo cual afecta el clima laboral de la empresa.

### **Objetivo General**

Mejorar el clima laboral y las interacciones entre la organización y los colaboradores de Aldeas Infantiles SOS a nivel nacional.

### **Objetivo Específico**

Aumentar la interacción transversal entre los equipos y colaboradores de la parte de Coordinación Técnica, así como con los equipos que están en oficina a nivel nacional.

### **Estrategia**



Crear una campaña que permita que el equipo de campo conozca lo que hace el equipo de oficina y viceversa para mejorar las interacciones entre ellos. No deben ser visitas físicas, pueden ser detalles testimoniales que se llamen visitas.

### **Fase Expectativa**

Previo a socializar cualquier información de la campaña global, se colocará en un punto visible de la empresa una tela grande, en la cual el centro será el nombre de la estrategia: Visitas que dejan huella: #orgulloSOS. Y en el transcurso de una semana se pedirá a todos quienes están en oficina dejen su huella y su firma. Igual se pasará ésta paulatinamente para que la firmen quienes están en el campo.

### **Mensaje**

“Visitas que dejan huella: #orgulloSOS”



Figura 21. Campaña 4 – Fase Expectativa

### **Fase Informativa**

Para la etapa de información se enviará una invitación con forma de manos unidas, que simboliza la unión de la oficina con las personas que están en el campo. La invitación será para que cada uno grabe un video en el cual salude a sus compañeros y explique porqué su trabajo es importante. Estos videos serán llamados “Visitas que dejan huellas” y serán socializados por la aplicación.

### Mensaje

- \* “Visitas que dejan huellas”
- \* “Tu trabajo y tu aporte ha cambiado la vida de muchos niños y niñas”
- \* “Graba un video, cuéntanos sobre tu trabajo y tu día a día en Aldeas SOS para compartirlo con tus compañeros”
- \* “Nuestros trabajos se suman y se complementan para dejar huella”



Figura 22. Campaña 4 – Fase Informativa

### Fase de Recordación



Haciendo una referencia al escultismo y la motivación de este hacia sus miembros a través de la consecución de metas, el departamento Comunicación de Aldeas SOS regalará una insignia bordada con el logo de la campaña, el nombre de la persona y su departamento. Esta insignia se entregara a cada miembro con el fin de recordar lo valioso que es su trabajo. Asimismo, se comentará sobre el reconocimiento a los colaboradores por medio de noticias dentro de la Aplicación de celular.

### **Mensaje**

“Reconocimiento. Dejando Huella (Nombre y Departamento)”



Figura 23. Campaña 4 – Fase de recordación 1

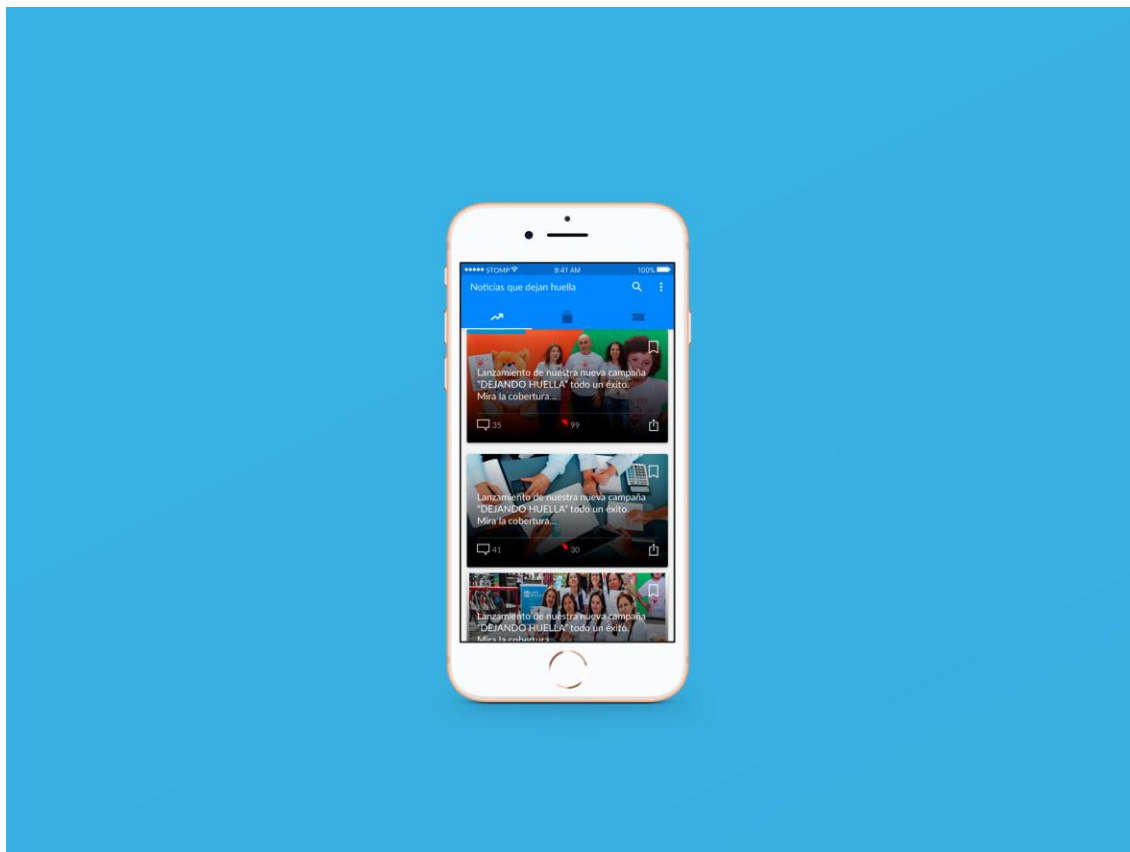


Figura 24. Campaña 4 – Fase de recordación 2

## PRESUPUESTO GENERAL

Presupuesto Campaña #1						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Stomp App- Pisando Fuerte	Fase Expectativa	Mailing con mensaje que genera expectativa	400	0	\$ -
		Fase Informativa	Aplicación del celular	1	800	\$ 800,00
			Invitación en forma de posavasos	400	1	\$ 400,00
		Fase de Recordación	Envío de recordatorios por medio de la App y notificaciones	0	0	\$ -
					<b>TOTAL</b>	\$ 1.200,00

Tabla 21. Presupuesto Campaña 1

Presupuesto Campaña #2						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
2	Manos a la Obra	Fase Expectativa	Juego Saca Piojos	400	1	\$ 400,00
		Fase Informativa	Calendario Programador de eventos ubicado en las oficinas	7	15	\$ 105,00
		Fase de Recordación	Notificaciones por medio de la App	1	0	\$ -
					<b>TOTAL</b>	\$ 505,00

Tabla 22. Presupuesto Campaña 2

Presupuesto Campaña #3						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
3	Conociendo nuestra Huella	Fase Expectativa	Paquete de galletas en forma de manos	400	3	\$ 1.200,00
		Fase Informativa	Misión plotters	7	15	\$ 105,00
			Subir videos testimoniales a la App.	0	0	\$ -
		Fase de Recordación	Taza con la huella de un beneficiado	400	3	\$ 1.200,00
					<b>TOTAL</b>	\$ 2.505,00

Tabla 23. Presupuesto Campaña 3

Presupuesto Campaña #4						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
4	Visitas que dejan Huella #orgulloSOS	Fase Expectativa	Lona: Visitas que dejan huella	7	30	\$ 210,00
		Fase Informativa	Invitación en forma de manos para grabar los videos testimoniales	400	1	\$ 400,00
		Fase de Recordación	Insignia bordada	400	1,5	\$ 600,00
					<b>TOTAL</b>	\$ 1.210,00

Figura 25. Presupuesto Campaña 4

<b>Presupuesto Total</b>	
<b>Producto</b>	<b>Valor</b>
Campaña #1: Stomp App-Pisando Fuerte	\$ 1.200,00
Campaña #2: Manos a la Obra	\$ 502,00
Campaña #3: Conociendo nuestra Huella	\$ 2.505,00
Campaña #4: Visitas que dejan Huella #orgulloSOS	\$ 1.210,00
Servicio de Comunicación	\$ 600,00
Diseñador	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.217,00</b>

Tabla 24. Presupuesto Total

## CRONOGRAMA

	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 1																																												
Campaña 2																																												
Campaña 3																																												
Campaña 4																																												

Expectativa	
Informativa	
Recordación	

El cronograma está diseñado de tal manera que se pueda socializar entre las campañas, es decir que con este plan los colaboradores tienen tiempo entre las campañas de socializar, comentar y reforzar lo que fue la campaña anterior. La primera campaña tiene una semana más de duración para que los colaboradores tengan tiempo de enchancearse con la Aplicación y acostumbrarse a ella. Cabe recalcar que el uso de la Aplicación se mantiene indefinidamente a lo largo del tiempo, pero el cronograma muestra solo su lanzamiento. No obstante, la Aplicación continúa funcionando. Por otro lado, se decidió finalizar la campaña en julio para que haya tiempo de generar feedback, comentarios, opiniones y medir los resultados. En caso de tener el efecto deseado, se puede planificar para continuarla en el siguiente semestre. Asimismo, la última campaña tiene una semana más de duración, al igual que la primera; con el fin de cerrar la campaña macro con una campaña interna más profunda, pues se espera que todos los colaboradores puedan sentir la importancia de dejar su huella.

## **CAMPAÑAS EXTERNAS**

### **Metodología de la Investigación**

Se realizaron dos entrevistas cualitativas, con el fin de conocer los problemas existentes con los públicos externos de Aldeas Infantiles SOS Ecuador. Las entrevistas se realizaron a Cristina Razza, encargada de la Comunicación Externa y a Michelle Albardado, Analista de Comunicación para Recaudación de Fondos. En estas entrevistas se pudo identificar los problemas entorno a los públicos, quienes son los públicos en los cuales se quieren enfocar y como manejan la comunicación entorno a los mismos.

Cristina comento que el público externo que más les interesa trabajar son los jóvenes, pues es difícil conseguir donantes fieles de este target. Asimismo, mencionó que ya están interesados en conseguir nuevos embajadores porque eso le hace falta a Aldeas; por ende, ya tenía claro cuál era el problema entorno a este público. Asimismo, enfatizó que los embajadores a escoger deben siempre tener valores alineados a los de la empresa y no estar vinculados a temas de corrupción, alcohol, drogas, entre otros.

Por otro lado, Michelle comentó que el canal por el cual se comunican con los donantes ya fieles es la revista empresarial, pero que están abiertas a utilizar otros canales con el fin de fidelizar la relación entre ellos. Asimismo, comentó que el Departamento de Comunicación no es el encargado de la organización de eventos, eso lo hace Recaudación de Fondos, pero que igual se trabaja en conjunto y ella pueden proponerles que eventos realizar.

### **Problemas comunicacionales**

Luego de haber realizado investigaciones cualitativas en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se pudo identificar algunos problemas, de los cuales se han escogido cinco para realizar las campañas. Los resultados se obtuvieron por medio de entrevistas. Dichos

problemas se presentan a continuación y luego se presentará una campaña para cada problema encontrado.

## **Resultados**

1. Los jóvenes no conocen sobre Aldeas Infantiles SOS y no hay donantes por parte de este grupo objetivo.
2. Nunca se sabe cuándo los donantes existentes puedan dejar de serlo, es importante mantener la fidelidad de ellos.
3. Hace falta nuevos embajadores de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
4. La comunidad cercana a los programas de Aldeas Infantiles SOS no conoce lo que hace la organización.
5. Los medios de comunicación no están familiarizados con el trabajo de Aldeas Infantiles.

## **Objetivo General**

Realizar cinco campañas externas para Aldeas Infantiles SOS con el propósito de mejorar los problemas evidenciados junto al cliente, por medio del desarrollo de estrategias creativas, enfocadas en la unificación de un concepto global.

## **Objetivos Específicos**

- Lograr que los jóvenes se familiaricen con el trabajo de Aldeas Infantiles SOS para que se sumen a la causa y conseguir nuevos donantes.
- Mejorar la relación y generar fidelidad entre los donantes existentes y la organización.
- Conseguir un grupo de voceros que atraigan a jóvenes, mujeres, adultos y empresas para que se conviertan en embajadores de Aldeas Infantiles SOS.



- Vincular a las comunidades aledañas de los programas de Aldeas SOS, con el fin de generar buenas relaciones y que estén al tanto de del proceso social que hace la organización.
- Familiarizar a los medios de comunicación con el programa social de Aldeas Infantiles SOS.

## Concepto

Somos uno - Eres su futuro: como te ves, se ven.



Figura 26. Campañas externas - Concepto

## **Enfoque**

La campaña está planteada a partir de un espejo y el reflejo que genera el mismo. Las acciones de las personas reflejan quien es uno, pues ayudar y aportar a causas como estas dicen mucho de uno mismo como persona. Por ende, se quiere enfatizar que uno es el protagonista de estos cambios positivos; la ayuda que uno brinda a los niños se verá reflejada directamente en el futuro de ellos. El enfoque se centra en un reflejo afectivo, el cual busca que los públicos externos quieran unirse a la causa y permitir que los niños se desenvuelvan. Enfatizando que cuando uno ayuda, su aporte se verá reflejado directamente en el futuro de un niño; pues el donante y el niño son uno solo, un solo reflejo, un solo futuro. Los niños en situación de vulnerabilidad se ven reflejados en los donantes y viceversa.

El departamento de Comunicación será el punto central de promover la campaña, para que cada público objetivo se vea reflejado en la realidad de los niños en situación de vulnerabilidad, con el fin de más personas conozcan sobre la causa, se sumen a ella y así lograr que más niños se vean beneficiados por esta ayuda.

# CAMPAÑAS EXTERNAS - DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

## **Campaña #1: Reflejados en Ti**

**Público Objetivo:** Medios de comunicación

**Problema:** Los medios de comunicación no están familiarizados con el trabajo de Aldeas Infantiles.

### **Objetivo Específico**

Familiarizar a los medios de comunicación con el programa social de Aldeas Infantiles SOS.

### **Estrategia**

Invitar a los medios a que tengan un día como participantes de Aldeas Infantiles SOS, con el fin de que conozcan lo que la organización hace y así en futuras ocasiones estén más familiarizados el momento de pauta o de menciones en los mismos. Se quiere generar un contacto con los medios, al igual que mejorar la relación entre los dos; por ende, se designara un día en el cual Aldeas Infantiles pueda dar a conocer sobre el trabajo que hacen por medio del lanzamiento de la campaña Somos uno - Eres su futuro: como te ves, se ven, al igual que enfatizar la importancia de vinculación de los medios para que más niños se vean beneficiados.

### **Fase Expectativa**

Se enviara una invitación a los periodistas de secciones alineadas a la comunidad y sociedad, tanto de prensa, televisión y radio, en la cual se indicara la hora y fecha del programa, con el fin de que reserven la fecha y asistan al evento para que conozcan más

sobre el trabajo de Aldeas. Asimismo, se hará un plan de invitaciones, como llamar hacer acuerdo y un plan de seguimiento a ver si recibieron las invitaciones.

**Mensaje:** “Aldeas Infantiles SOS tiene el agrado de invitar al programa familiar En Contacto y a su canal Ecuavisa, al lanzamiento de su campaña Somos uno - Eres su futuro. Evento en el cual expondremos la temática de la campaña y la importancia de la vinculación de los medios para tener éxito en nuestra campaña.”



Figura 27. Campaña 1 – Fase expectativa

### Fase Informativa

El evento contará con una presentación para los medios sobre el trabajo de Aldeas, dar inicio a la campaña y brindar un espacio de preguntas para que los medios estén más familiarizados sobre el trabajo que se hace y sobre la campaña en sí. Se buscará enfatizar que unidos somos más y que con su apoyo el futuro de más niños podrá mejorar.



Figura 28. Campaña 1 – Fase informativa

### **Fase Recordación**

Se les entregará una agenda como souvenir de la campaña, la cual contará con una página en la cual se detalla brevemente el trabajo que hace Aldeas, con el fin de recordarles de la labor de Aldeas y que puedan utilizar la agenda en sus actividades diarias.

**Mensaje:** “Quiénes somos: Somos una organización internacional de desarrollo social presente en 134 países. En Ecuador trabajamos desde hace más de 54 años por los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes”.

“Qué hacemos: Prevenir: trabajo en comunidad, Acompañar: familias priorizadas, Acogimiento: modalidades de cuidado alternativo.”

“Dónde estamos 6 provincias: Pichincha, Imbabura, Azuay, Esmeraldas, Guayas y Manabí.”



Figura 29. Campaña 1 – Fase de recordación

## **Campaña #2: Tu reflejo en ellos**

**Público Objetivo:** Jóvenes

**Problema:** Los jóvenes no conocen sobre Aldeas Infantiles SOS y no hay donantes por parte de este grupo objetivo.

### **Objetivo**

Lograr que los jóvenes se familiaricen y se involucren con el trabajo de Aldeas Infantiles SOS para que se sumen a la causa y conseguir nuevos donantes.

### **Estrategia**

Crear una campaña la cual busca ir más allá del simple “concienciar”, se trata de atraer a los jóvenes hablando con imágenes cotidianas de ellos, en espacios en los cuales frecuentan. Se busca convertir a los jóvenes en voluntarios y donantes. Pues no se quiere únicamente que donen una sola vez, pero se quiere generar una relación a más largo plazo.

### **Fase Expectativa**

Colocar stickers en los espejos de los principales baños de la Universidad de las Américas y la Universidad Católica con la silueta de un niño o niña con el siguiente mensaje: “Así como tú te ves, se puede ver un niño vulnerable”. Con esto se quiere generar expectativa para que los jóvenes se interesen sobre qué es y que hace Aldeas Infantiles SOS. Al igual que enfatizar el concepto de toda la campaña, pues se quiere que el público sienta una vinculación más cercana con los niños, y que toda ayuda que se haga se vea reflejada en ellos. Esta parte busca que los jóvenes se conviertan en donantes. Esta colaboración se realizará con el departamento de comunicación de cada universidad.

**Mensaje:** “Así de bien como tú te ves, se puede ver un niño vulnerable.”



Figura 30. Campaña 2 – Fase expectativa 1

También se colocaran vallas cerca a los dichos lugares en la cual se podrá leer la cantidad de tiempo que un joven promedio pasa en las redes sociales y se genera la pregunta de cuánto tiempo dedicas ayudar a la niñez. Con el fin de contrastar todo el tiempo que pasan en redes sociales contra lo poco que se interesan en mejorar el futuro de los niños en vulnerabilidad. Esta táctica busca que lo jóvenes se haga voluntarios, pus lo mejor que pueden compartir es su tiempo.

**Mensaje:** “Sabias que cada día le dedicas más de 2 horas a tus redes sociales. ¿Parece poco? 2h diarias, 14h a la semana 420h al mes. ¿Cuánto tiempo dedicas a ayudar a la niñez? Ellos te necesitan, apóyanos y vincúlate- Tus actos son reflejo de lo que pueden llegar a ser.

Voluntarios Aldeas SOS.





Figura 31. Campaña 2 – Fase expectativa 2

### Fase Informativa

En la campaña de información se usará un marketing de guerrilla digital, en el cual a través del FB oficial de Aldeas SOS, se lanzará una pauta de tipo Carrusel en el cual se crearán 4 imágenes el cual se evidencia un cambio de rostro, lo que nosotros somos hoy, lo pueden llegar a ser ellos en el futuro. Será una pauta fuerte, segmentada a la población objetiva pero con un alto alcance y repetición. Con un call to action a registrarse en la Landing Page como donantes o voluntarios. Cuando dan click a la opción de donar se redirecciona a la página de Aldeas en la cual se pueden informar sobre cómo se puede ayudar.

**Mensaje:** “Así como te ves, se pueden ver”

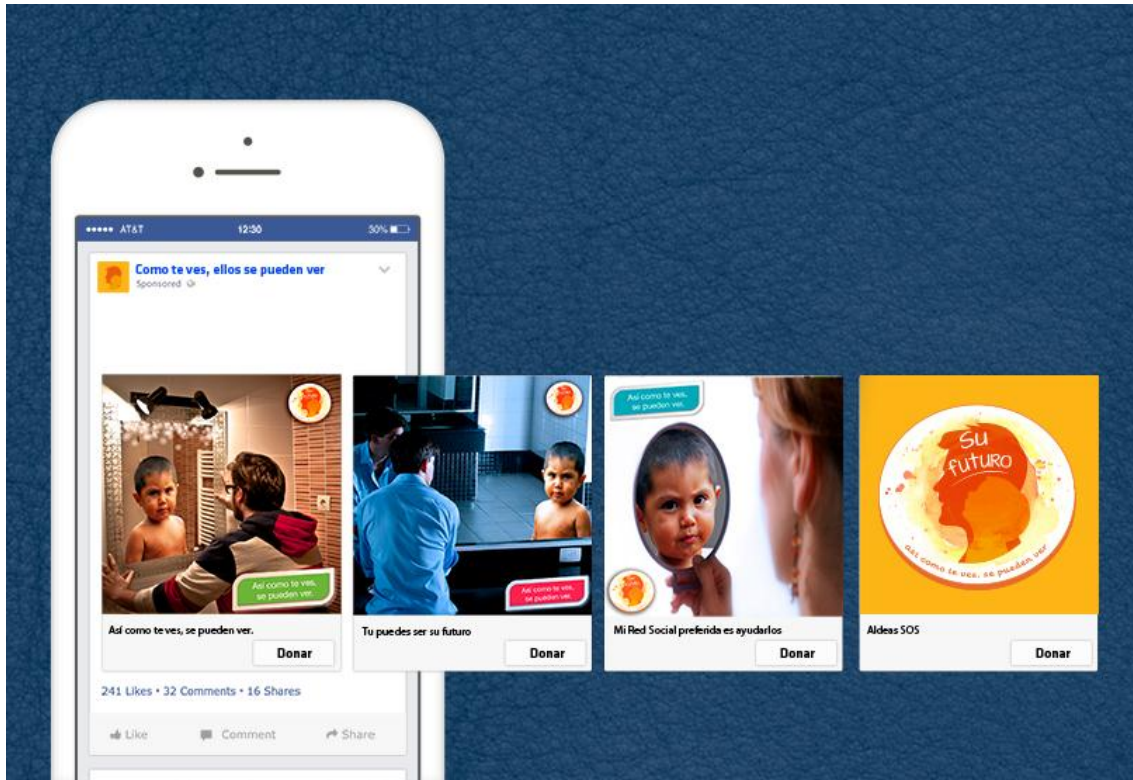


Figura 32. Campaña 2 – Fase informativa

### Fase Recordación

Como fase de recordación se colocarán stand informativos en las universidades seleccionadas y a todos los jóvenes que se acerquen por información se les entregará unos espejos que diga “ellos se reflejan en ti” y habrá un código QR para que puedan dirigirse a la página y donar. Se quiere dar a entender que el futuro de los niños puede verse igual de prometedor como el de uno mismo.

**Mensaje:** “Su futuro. Ellos se reflejan en ti.”



Figura 33. Campaña 2 – Fase de recordación 1

Otra táctica para esta fase es la entrega de stickers a todos los que pasen por el stand. Los stickers tienen una doble exposición en el cual los logotipos de Facebook, Instagram y Twitter, lleven la foto de niños de Aldeas SOS. Y la frase “mi Red Social preferida es ayudarlos”. Serán usados como marketing de guerrilla por ellos al momento de ser pegados.

**Mensaje:** “Mi Red Social preferida es ayudarlos”.

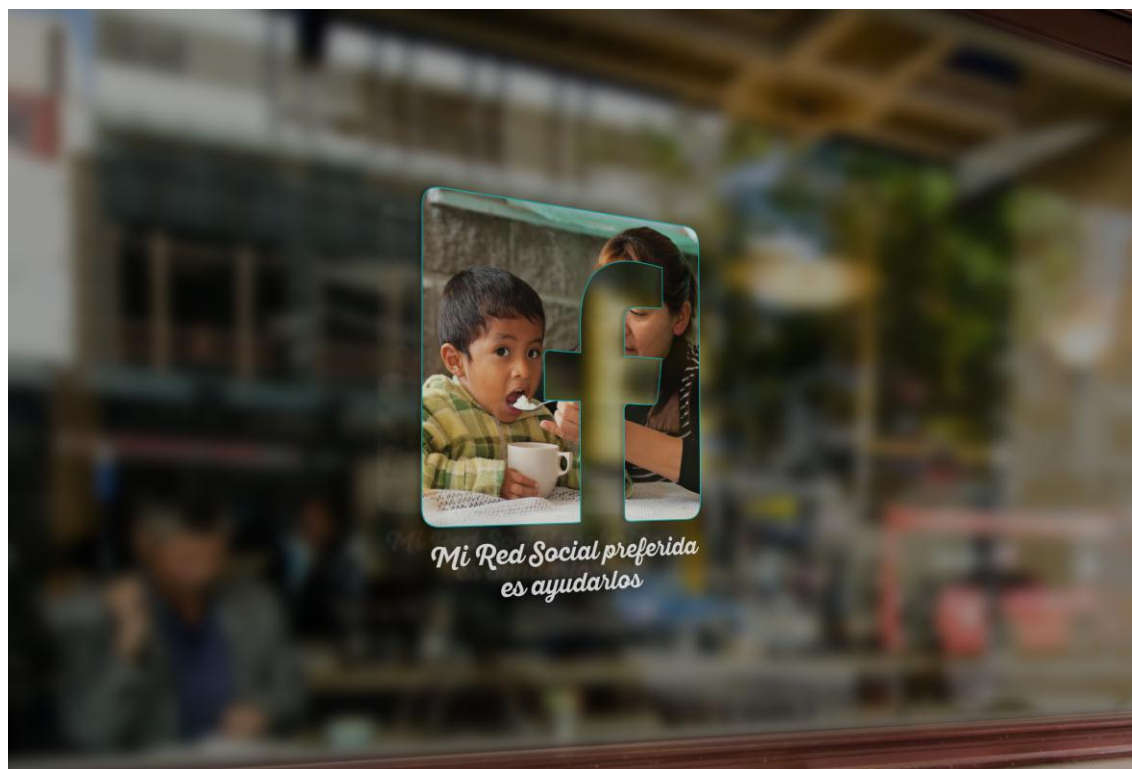


Figura 34. Campaña 2 – Fase de recordación 2

### **Campaña #3: Dona tiempo – dona futuro**

**Público Objetivo:** Los donantes ya existentes.

**Problema:** Siempre es necesario fidelizar las relaciones de la empresa con sus donantes, para que continúen siéndolo.

#### **Objetivo específico**

Mejorar la relación y generar fidelidad entre los donantes existentes y la organización.

#### **Estrategia**

La estrategia en torno esta campaña es reconocer el tiempo que han donado los Amigos SOS desde el momento que se involucraron con la causa, reconocer su aporte y así generar fidelización entre las dos partes.

#### **Fase Expectativa**

Se enviara un mensaje de texto o un whatsapp a todos los donantes que ya son parte de Aldeas Infantiles. En el mensaje se crea la expectativa de algo más están por recibir, gracias a todo su tiempo y ayuda que han brindado para el futuro de los niños.

**Mensaje:** “Hola Juan Carlos, tu que compartirse con nosotros 125 horas, alguien te quiere dedicar unos minutos a ti. ¡Ten en cuenta tu mail en los próximos días!”





Figura 35. Campaña 3 – Fase expectativa

### **Fase Informativa**

En esta fase se enviara un video de uno de los niños a los cuales Aldeas ayuda. En el video se podrá observar a uno de los niños o niñas dando las gracias por ayudarle en su futuro.

**Mensaje:** “125 horas entregadas, 16 futuros creados. Te lo agradecemos, Aldeas Infantiles SOS Ecuador.”



Figura 36. Campaña 3 – Fase informativa

### **Fase Recordación**

Se les entregará una camiseta a todos los donantes, la cual indique desde cuando esta donando tiempo. Esta será una camiseta que se pueda vestir y usar a diario con el hashtag #donando tiempo Est. Dic 2017 (varía según el tiempo).

**Mensaje:** “#donandotiempo Est. Dic 2017”



Figura 37. Campaña 3 – Fase de recordación 1



Figura 38. Campaña 3 – Fase de recordación 2



## **Campaña #4: Dales tiempo, y tendrán futuro #ALDEAchallenge**

**Público Objetivo:** Embajadores

**Problema:** Se necesita nuevos embajadores de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

### **Objetivo Específico**

Conseguir un grupo de voceros que atraigan a jóvenes, mujeres, adultos y empresas para que se conviertan en embajadores de Aldeas Infantiles SOS.

### **Embajadores**

Primero se han escogido 5 embajadores, cada uno con el fin de atraer a donantes diferentes: empresas, madres, adultos y jóvenes.

**Empresas:** Diego Oquendo, director de Radio Visión, conductor de entrevistas y es el periodista de radio con mayor trayectoria en el Ecuador. Es comentarista de temas corporativos y de tema de actualidad. Al público empresarial le interesa la opinión de él. Tiene buena presencia en redes sociales y es pro familia.

**Madres:** Ursula Strenge, periodista muy reconocida a nivel nacional y también es psicóloga. Es madre de familia y este un tema que ella frecuenta en los medios, es muy carismática y siempre está en contacto con sus seguidores a través de videos y fotos. Da mucho apoyo a madres solteras y muestra solidaridad ante ella. Siempre se la reconoce como luchadora y madre.

**Adultos:** Juan Fernando Velasco es cantante, músico y compositor ecuatoriano. Es reconocido a nivel nacional y tiene bastantes seguidores en sus redes sociales. También es muy valorado en su opinión. También es dueño de un restaurante/bar en Quito, ya que la cocina también ayuda a rescatar la identidad. Recientemente fue condecorado por la Asamblea nacional, por su trabajo con la música nacional. También se escogió a Pamela

Cortes, cantante reconocida ecuatoriana, con bastante seguidores en sus redes sociales y es madre de familia.

**Jóvenes:** Daniel Betancourt, cantante ecuatoriano, muy querido por los jóvenes y es muy activo en las redes sociales. Su imagen siempre ha sido positiva, es carismático y reconocido a nivel nacional e internacional.

### **Estrategia**

Una vez seleccionados los influenciadores, se creará un reto, en el cual deben tomarse una foto con un papel/cartel que diga “Dales tiempo y tendrán futuro”, explicando que el tiempo que dan a sus seres queridos es más valioso que darles cualquier cosa. Así crearemos viralidad con el hashtag #ALDEAChallenge logrando que la gente nos siga en redes sociales. Esta campaña de atracción y cobertura, es una iniciativa propia de Aldeas SOS para generar free press incentivando la unión familiar, la cual estará presente en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter.

### **Fase Expectativa**

A cada uno de los influenciadores se les solicitará que hagan 2 o 3 cápsulas con sus seres queridos contando como el tiempo entregado a ellos ha sido más valioso que ninguna otra cosa, enfatizando la importancia de crecer en familia.

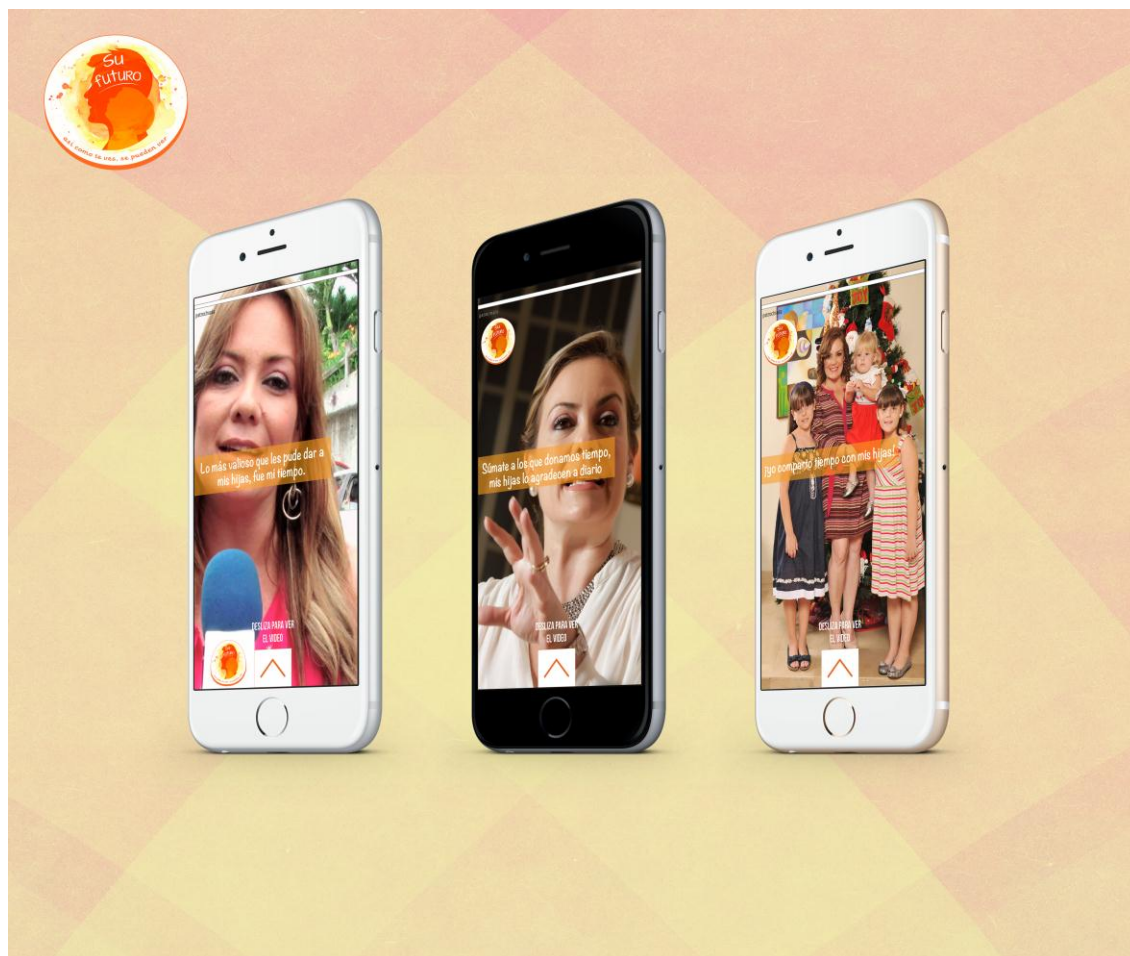


Figura 39. Campaña 4 – Fase expectativa

### Fase Informativa

Como parte informativa de la campaña se revelará que Aldeas SOS busca que la gente se sume a la causa para tener un mayor alcance de su misión. Los influenciadores subirán videos de como donar y convertirse en AmigosSOS y nominaran e incentivaran a que sus seguidores suban un video con el #ALDEAchallenge contando que han hecho para ayudar a los niños en general.

**Mensaje:** “Te nombro a ti al #ALDEAchallenge.”

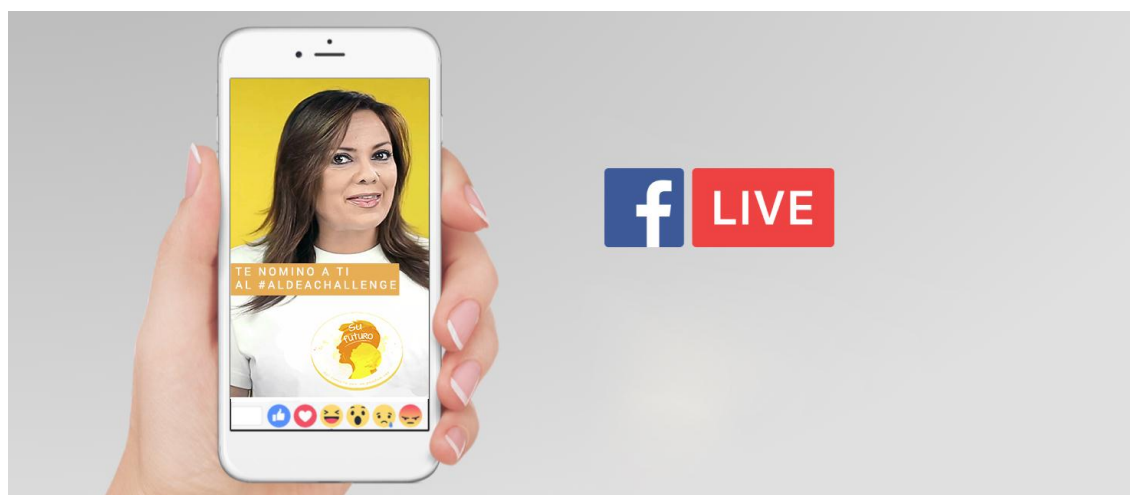


Figura 40. Campaña 4 – Fase informativa

### Fase Recordación

Aldeas SOS lanzará en Instagram posts promocionados llamando a la gente a que se vincule como donantes y voluntarios con la causa, no solo a través de su cuenta pero lo mismo lo harán los influenciadores.

**Mensaje:** “Soy parte del #ALDEAchallenge.”

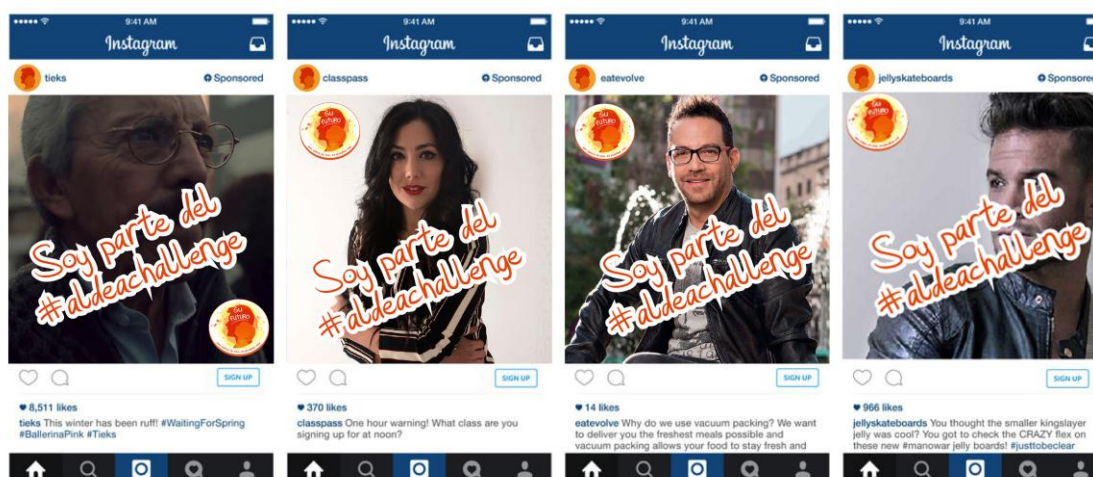


Figura 41. Campaña 4 – Fase de recordación

## **Campaña #5: Estamos aquí, junto a ti. Territorio Aldeas SOS.**

**Publico Externo:** La comunidad

**Problema:** La comunidad cercana a los programas de Aldeas Infantiles SOS no conoce lo que hace la organización.

### **Objetivo Especifico**

Vincular a las comunidades aledañas de los programas de Aldeas SOS, con el fin de generar buenas relaciones y que estén al tanto de del proceso social que hace la organización.

### **Estrategia**

La estrategia se centra en crear una relación entre la comunidad y la organización. Por ende, se generará un plan de Madres Comunitarias que se quieran vincular como voluntarias para que conozcan sobre los proyectos que hace Aldeas y así ir sembrando lazos afectivos entre ellos. Pues una buena relación entre la empresa y la comunidad favorece a las dos partes involucradas.

### **Fase Expectativa**

Se hará un censo en las casas aledañas en donde tenga acción Aldeas SOS, entregando información simple sobre lo que hace Aldeas, recabando datos y haciendo prospección para las madres comunitarias. Las casas visitadas se les colocarán un sticker que sea un pin de geolocalización y diga Territorio Aldeas SOS.

**Mensaje:** “Censo. Territorio Aldeas SOS”



Figura 42. Campaña 5 – Fase expectativa

### **Fase Informativa**

Se les entregara un flyer informativo a las madres identificadas en la primera fase, el cual contiene información sobre lo que hace Aldeas SOS. El mismo también será una invitación para que las madres comunitarias asistan a las capacitaciones y talleres para así crear vínculos entre las dos partes. Estas manualidades serán los ganchos para convocar a la comunidad e indicarles el labor que realiza Aldeas SOS Ecuador.

**Mensaje:** “Taller Madres Comunitarias. Asiste a nuestro primer taller para la comunidad, el mismo se llevara a cabo en el salón comunal de tu parroquia a las 17h00 el sábado.”



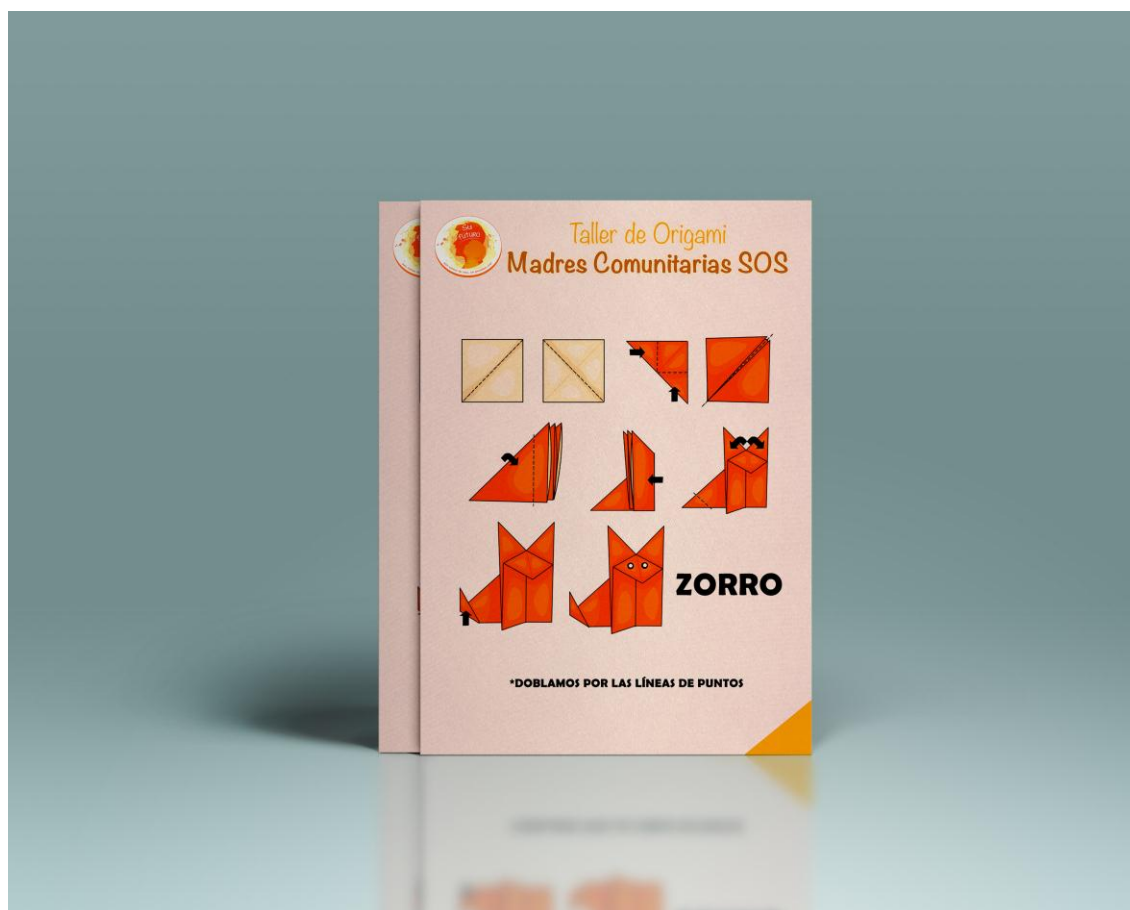


Figura 43. Campaña 5 – Fase informativa 1



Figura 44. Campaña 5 – Fase informativa 2

**Fase Recordación:**

Aldeas SOS recibirá a las madres comunitarias en un evento de capacitaciones y talleres de manualidades y de origammi, el cual sirve como terapia y se puede realizar desde materiales de reciclaje. Durante este tiempo recreativo, las madres comunitarias podrán compartir con Aldeas infantiles SOS y luego de realizar las manualidades se presentara un informe de resultados de la empresa, con el fin de que la comunidad sepa a cuantos niños se han ayudado y en que consiste Aldeas.



Figura 45. Campaña 5 – Fase de recordación



## Presupuesto

Presupuesto Campaña #1						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Reflejados en Ti	Fase Expectativa	Invitación a medios de comunicación	30	\$ 0,50	\$ 15,00
		Fase Informativa	Evento para medios y rueda de prensa	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
		Fase de Recordación	Agendas	40	\$ 2,00	\$ 80,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.395,00</b>

Tabla 25. Presupuesto Campaña 1

Presupuesto Campaña #2						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
2	Tu reflejo en ellos	Fase Expectativa	Stickers de silueta	1000	\$ 0,04	\$ 40,00
			Valla: Tiempo en redes Sociales	2	\$ 60,00	\$ 120,00
		Fase Informativa	Pauta tipo Carrusel en Facebook	1	\$ 60,00	\$ 60,00
			Stickers logotipo de redes sociales	1000	\$ 0,03	\$ 30,00
		Fase de Recordación	Stand Informativo	1	\$ 100,00	\$ 100,00
			Espejos: mi futuro se refleja en ti	10	\$ 0,15	\$ 1,50
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 351,50</b>

Tabla 26. Presupuesto Campaña 2

Presupuesto Campaña #3						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
3	Dona Tiempo - Dona Futuro	Fase Expectativa	Envío de mensaje de whatsapp	600	\$ -	\$ -
		Fase Informativa	Video de niño AldeasSOS enviado por correo electrónico	600	\$ -	\$ -
		Fase de Recordación	Camiseta con el tiempo que va donando	600	\$ 4,00	\$ 2.400,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

Tabla 27. Presupuesto Campaña 3

Presupuesto Campaña #4						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
4	Dales tiempo, y tendrán futuro #ALDEAchallenge	Fase Expectativa	Videos	5	\$ -	\$ -
		Fase Informativa	Videos de como donar e incentivar a que sus seguidores suban un video con el #ALDEAchallenge	5	\$ -	\$ -
		Fase de Recordación	Posts Promocionados	1	\$ 60,00	\$ 60,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 60,00</b>

Tabla 28. Presupuesto Campaña 4

Presupuesto Campaña #5						
Etapa	Campaña	Fases	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
5	Estamos aquí, junto a ti. Territorio Aldeas SOS.	Fase Expectativa	Sticker-pin de geolocalización y diga Territorio Aldeas SOS.	500	\$ 0,03	\$ 15,00
		Fase Informativa	Flayer e invitación a Madres Comunitarias	100	\$ 0,50	\$ 50,00
		Fase de Recordación	Evento de capacitación y talleres	10	\$ 50,00	\$ 500,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 565,00</b>

Tabla 29. Presupuesto Campaña 5

<b>Presupuesto Total</b>	
<b>Producto</b>	<b>Valor</b>
Campaña #1: Reflejados en Ti	\$ 1.395,00
Campaña #2: Tu reflejo en ellos	\$ 351,50
Campaña #3: Dona Tiempo - Dona Futuro	\$ 2.400,00
Campaña #4: Dales tiempo, y tendrán futuro #ALDEAchallenge	\$ 60,00
Campaña #5: Dales tiempo, y tendrán futuro #ALDEAchallenge	\$ 565,00
Diseñador	\$ 200,00
Honorario de Servicio de Comunicación	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.571,50</b>

Tabla 30. Presupuesto Total

## Cronograma

	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 1																												
Campaña 2																												
Campaña 3																												
Campaña 4																												
Campaña 5																												

Expectativa	
Información	
Recordación	

Tabla 31. Cronograma

El cronograma está diseñado de tal manera que la rueda de prensa con los medios sea la campaña que da inicio al resto, pues justamente se quiere que los medios conozcan lo que hace Aldeas a través del lanzamiento de la campaña global. La fase de expectativa de la primera campaña, es de tres semanas por el seguimiento que se necesita para que los medios asistan al evento. La segunda campaña es rotativa, hay tres semanas por universidad, cada una con su fase.

La tercera campaña empieza con la invitación la cual tomara algunas semanas y luego en la fase de información se necesitará de dos semanas para enviar los videos y tres semanas para enviar las camisetas a nivel nacional. La campaña de los embajadores empieza ahí, pero cabe recalcar que los embajadores continuarán siendo embajadores después de este lanzamiento de campaña. Finalmente, en la última campaña se ha decidido dar dos semanas de expectativa para escoger las madres comunitarias cerca del Programa de Aldeas en el Sur de Quito, lo cual toma tiempo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Terminando este análisis sobre la comunicación, sus diversos ámbitos y su importancia en las organizaciones, es posible concluir que la comunicación organizacional, la cual incluye la comunicación interna y externa es una herramienta que toda empresa debe usar. La comunicación organizacional está relacionada con el grupo directivo de una empresa y depende de ellos vincularla y sacar todos los beneficios que ésta brinda. Asimismo, la comunicación es el principal fundamento para crear la estructura de toda una empresa, desde su filosofía, cultura, identidad, imagen, reputación, comportamientos, normas, canales de comunicación, identificación de públicos y mucho más.

Por consiguiente, la comunicación es el flujo que circula por toda la empresa, dándole vida a ésta para que crezca y se posicione en su entorno de forma exitosa. Por otro lado, la figura del DirCom es el encargado de manejar directivamente toda la comunicación de una empresa, con el fin de resguardar y proteger la reputación de la misma, siendo la reputación uno de los elementos clave para el éxito empresarial.

Igualmente, se puede concluir que una empresa siempre debe tener coherencia entre lo que dice que hace y lo que hace; por ende, la transparencia es primordial para construir una reputación admirable y llegar a la percepción de la gente de una manera efectiva. Las organizaciones no pueden optar por tener una buena reputación si sus acciones no consideran a todos sus públicos, incluyendo el entorno social, ambiental y el desarrollo humano de la empresa. Ante todo, hay que reincidir que todo en una organización comunica, tanto a un nivel interno como externo, y como todo proceso de comunicación, este debe ser respaldado con investigación, planificación y estrategia, implementación y evaluación.

Es por ello que la empresa debe tener total control sobre la información que se emite a sus públicos internos y externos y qué canales se utilizan para lograr una comunicación

efectiva, puesto que la comunicación se efectúa por medio del dialogo y la comprensión de los signos y símbolos. Finalmente, la comunicación como estrategia empresarial también permite que la organización gestione lo que se dice de ella; en especial por que las acciones de la empresa inciden significativamente en la percepción de todos sus grupos de interés. Es fundamental que toda organización sea percibida como un todo y no por sus partes; por lo tanto, la comunicación siempre debe reconocer a cada uno de sus miembros, externos e internos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Como gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC
- Alonso, E. (2016). *El lobbying en la Unión Europea. Manual sobre el buen uso de Bruselas*. Madrid: ESIC Editorial
- Álvarez, J. (2007). *La Comunicación Interna. La Estrategia del Éxito*. *Revista Razón y Palabra* (56). Recuperado el 6 de mayo de 2017 de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, S.L.
- Barquero, J. & Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. España: Ediciones Gestión. Recuperado el 28 de mayo de 2017 de [https://books.google.com.mx/books?id=UOLggA-PzecC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=auditoria&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=UOLggA-PzecC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=auditoria&f=false)
- Barquero, J. & Xifra, J. (2011). *Relaciones públicas políticas, marketing y lobbying: consiga que las ideas de su campaña se posicionen en la mente del votante. Fidelice, mantenga y consiga nuevos votantes. Descubra paso a paso cómo se hace una campaña de éxito*. España: McGraw-Hill
- Barragán, A. (2011). Lobby y comunicación. El lobbying como estrategia comunicativa. Reseña por Ana Isabel Barragán Romero. *Questiones Publicitarias*, (1)(16), pp.161-164. Recuperado el 11 de mayo de 2017 de [http://www.maecei.es/pdf/n16/resenas/R6.Lobby\\_y\\_Comunicacion.\\_El\\_Lobbying\\_como\\_estrategia\\_comunicativa.pdf](http://www.maecei.es/pdf/n16/resenas/R6.Lobby_y_Comunicacion._El_Lobbying_como_estrategia_comunicativa.pdf)
- Berlo, D. (2012). *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo
- Branda, M. (s/f). *Taller de diseño en comunicación visual*. Facultad de Bellas Artes – Universidad Nacional de la Plata. Recuperado el 4 de mayo de 2017 de <https://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/Signo+de+identidad.pdf>
- Brandolini, A., Gonzales, F. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Conceptos claves de la comunicación interna*. La Crujía Ediciones. Pág.25–35
- Brandolini, A., Gonzales, F. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Los canales de comunicación interna y su sinergia*. La Crujía Ediciones. Pág.85–10
- Bonilla, G. (2001). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. Ciudad de México: Editorial Trillas
- Buenaño, A. (2015). Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones. *Revista Razón y Palabra*, (3)(19), pp.331-349. Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/100/156>

- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 26 de abril de 2017 de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/20270>
- Capriotti, P. (1999). El proceso de Formación de Imagen Corporativa I y II. En *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Ediciones Ariel.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (13)*, pp.1-7. Recuperado el 7 de mayo de 2017 de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Carreras, E., Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Bogotá: LID Editorial Empresarial
- Casale, D. (2016). La importancia de la Cultura Corporativa para una organización. *Ensayo para la clase de Comunicación Interna*. Quito: Universidad San Francisco de Quito
- Castillo, A. (2011). *Lobbying y Comunicación. El lobbying como estrategia comunicativa*. Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones
- Chaves, N. (2015). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gill
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice*. Sage Publications. Recuperado el 30 de abril de [https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=qiePAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=external+communication+in+business&ots=lmL6XUA92J&sig=tNz0oS8KE1hjllNEGblN0OkW\\_aI#v=onepage&q=external%20communication%20in%20business&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=qiePAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=external+communication+in+business&ots=lmL6XUA92J&sig=tNz0oS8KE1hjllNEGblN0OkW_aI#v=onepage&q=external%20communication%20in%20business&f=false)
- Correa, J. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Universidad de Medellín. Recuperado el 2 de mayo de 2017 de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Joan Costa Institute. Recuperado el 26 de abril de 2017 de <https://books.google.com.ec/books?id=zQpBAAAQBAJ&pg=PT37&lpg=PT37&dq=teoria+de+retroaccion+joan+costa&source=bl&ots=I5HYjJ0YDq&sig=PdLe72L-Jce0zz9r5ps9D8uQmrM&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjzzY7-7tnTAhVByyYKHcIWBBr0Q6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false>
- Costa, J. (S/F) *La Comunicación no es un martillo*. Recuperado el 26 de abril de 2017 de [http://www.reddircom.org/textos/com\\_martillo.pdf](http://www.reddircom.org/textos/com_martillo.pdf)
- Costa, J. (s/f). *Reputación Corporativa. El Dircom en el área de los intangibles y la Reputación*. Recuperado el 27 de abril de [http://www.reddircom.org/pdfs/art\\_joan\\_costa.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf)
- Costa, J. (2004). *DirCom On-line*. La Paz: Grupo Design
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Dircom. En: *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Pp. 13-22. Recuperado el 30 de abril de 2017 de <https://books.google.com.ec/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA242&lpg=PA242&>



dq=la+comunicacion+es+mas+fuerte+que+la+accion&source=bl&ots=ZkLnOQdPAf  
&sig=Se6CSBwuXJP1H5QJbaU5LJ5IHFU&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjUutz-  
3tvTAhWEgCYKHfAuCPsQ6AEISzAG#v=onepage&q=reputaci%C3%B3n&f=false

Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. En: *Razón y Palabra* (34). Recuperado el 30 de abril de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Cusot, G. (2016). *Rasgos Físicos de Identidad*. En *Comunicación Interna*

Diez, L. (2002). Nadie le reza a un santo sino para pedirle favores. Reflexiones preliminares sobre el lobbying. *Revista de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. (25). Recuperado el 27 de abril de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/16199/16616>

Eco, U. (1977). *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen

Fernández, A. (2015). Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones. En *COEPTUM: Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d8a62200-1fb5-4f50-b2ff-2da9fe9881c4%40sessionmgr120&vid=5&hid=125>

Garbett, T. (1991). *Imagen corporativa como crearla y proyectarla*. Bogotá: LEGIS Editores S.A.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 26 de abril de 2017 de [https://books.google.com.ec/books?id=KilceG\\_59dMC&pg=PA131&dq=auditoria+en+comunicaci%C3%B3n+interna&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiisafx59TTAhVL7CYKHT44CpUQ6AEIRTAF#v=onepage&q=auditor%C3%ADa&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA131&dq=auditoria+en+comunicaci%C3%B3n+interna&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiisafx59TTAhVL7CYKHT44CpUQ6AEIRTAF#v=onepage&q=auditor%C3%ADa&f=false)

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol* (5)(1), pp.163–174. Recuperado el 6 de mayo de 2017 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

Gutiérrez, F. (01/2012). Asuntos Públicos y Gestión de Intereses. *Revista Imagen y Comunicación*. (25). Recuperado el 27 de abril de 2017 de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N25.pdf>

IESE Buissnes School. (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. En: *“la Caixa” Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance* (5). Univeristy of Navarra. Recuperado el 6 de mayo de 2017 de [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)

Lattuada, P. & Bustamante, H. (2012). *Responsabilidad Social Empresaria: Miradas plurales, un interés singular*. Medellín: Ediciones Unaula. Recuperado el 20 de abril de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/19817>

- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. España: Trotta.
- Lozano, J. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social. *Ekonomiaz*, (65)(2), pp.108-127. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <file:///C:/Users/Gustavo/Downloads/Dialnet-PromocionPublicaDeLaResponsabilidadSocialEmpresari-2533614.pdf>
- López, D. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 11 de mayo de 2017 de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/29887>
- Martínez, D. (2014). *Comunicación pop: del periodismo de marca a la marca personal*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/30634>
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/30039>
- Mayol, D. (2014). En busca de acuerdos sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación. *Razón y palabra* (18)(87), pp.169–182. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/548/577>
- McGrath, C. (2005). *Lobbying in Washington, London, and Brussels. The Persuasive Communication of Political Issues*. Inglaterra: The Edwin Mellen Press
- Morales, O. (2005). *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. El verdadero valor de la comunicación. Medellín: Universidad de Medellín
- Moreno, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC* (3). Recuperado el 3 de abril de 2017 de <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9670ad39-5555-4bda-b6d0-89350c9a985f%40sessionmgr103>
- Morrós, J. & Vidal, I. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal. Recuperado el 30 de abril de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/37761>
- Muller, P. (2009). *Las políticas públicas*. Bogotá. Recuperado el 27 de abril de 2017 de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visorepub/39930>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Dykinson. Recuperado el 25 de abril de 2017 de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Paladines, F., Valarezo, P. & Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y Pensamiento*, (32)(63), pp.110-128. Recuperado el 30 de abril de 2017 de <http://hapi.ucla.edu.ezbiblio.usfq.edu.ec/article/frame/334335/163>

- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Pfau, M. & Parrott, R. (1993). *Persuasive Communication Campaign*. Boston: Allyn and Bacon
- Pineda, A. (2010). *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento*. España. Recuperado el 27 de abril de 2017 de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/57149/Pages%20from%20LAS%20RELACIONES%20P%20C%20ABLICAS%20EN%20LA%20SOCIEDAD%20DEL%20CONOCIM%20E%20A6-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: La comunicación Interna*. La Crujía Ediciones. Pp.7-41
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*.
- Ruiz, A. & Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. Buenos Aires: La Crujía
- Saló, N. (s/f). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona: Managmet Review. Pp.37-44
- Sánchez, M. (2005). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Boletín electrónico AEG. Recuperado el 27 de abril de 2017 de [http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones\\_sanchez.pdf](http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf)
- Sánchez, J. & Pintado, B. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de [https://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=\(Pintado+Blanco+%26+S%C3%A1nchez+Herrera&source=bl&ots=K6GZ2RCH6D&sig=af1ETX6Sq8Ko6FNQW5mYWJqRnnc&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiYr7yQsN7TAhWC5SYKHXFIDlsQ6AEIWzAN#v=onepage&q=identidad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=(Pintado+Blanco+%26+S%C3%A1nchez+Herrera&source=bl&ots=K6GZ2RCH6D&sig=af1ETX6Sq8Ko6FNQW5mYWJqRnnc&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiYr7yQsN7TAhWC5SYKHXFIDlsQ6AEIWzAN#v=onepage&q=identidad&f=false)
- Santillán, J. (2014). Comunicación política y Lobbying. *Razón y palabra*. (87). Recuperado el 17 de abril de 2017 de [http://w.razonypalabra.org.mx/N/N87/V87/20\\_Santillan\\_V87.pdf](http://w.razonypalabra.org.mx/N/N87/V87/20_Santillan_V87.pdf)
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica: como mover los hilos para que las cosas sucedan*. Ediciones Granacia. Recuperado el 27 de abril de <http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=10625904>
- Véliz, F. (2006). Cambio de mirada en las organizaciones. Comunicación en 360 grados. *Chasqui*. (93). Recuperado el 27 de abril de 2017 de <http://www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/225/234>
- Villafane, J. (2004) Claves del valor intangible de las empresas. España: Pirámide
- Weintraub, E. & Pinkleton, B. (2015). *Strategic Public Relations Management. Planning and Managing Effective Communication Campaigns*. Nueva York: Taylor & Francis
- Xifra, J. (1998). *Lobbying. Como influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*. Barcelona: Gestiones 200, S.A.



## ANEXO A – ENCUESTA

### Introducción

Esta encuesta tiene como principal objetivo conocer el grado de posicionamiento que tienen los rasgos físicos y culturales de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, entre sus colaboradores, así también como el funcionamiento de las distintas herramientas y canales de comunicación. Cabe recalcar que esta encuesta es de carácter anónimo y los resultados obtenidos serán únicamente para fines educativos. En su mayoría encontrarán preguntas de selección múltiple y en caso de tener cualquier duda, no duden en preguntarnos.

Área en la que trabaja \_\_\_\_\_

### IDENTIDAD

#### 1. Señale con una X la opción que corresponda a la misión de Aldeas Infantiles SOS en el mundo

- a) Crear familias para niños necesitados, ayudando a dar forma a su propio futuro y compartimos el desarrollo de sus comunidades.
- b) Brindar protección infantil y proveer programas de educación que benefician a los niños más necesitados alrededor del mundo.
- c) Fortalecer las Comunidades Protectoras de Derechos del Niño y la Niña con un enfoque preventivo para evitar la pérdida de cuidado parental.

#### 2. Señale con una X la opción con la que se identifique usted como parte de Aldeas Infantiles SOS Ecuador

- a) Ser una organización que defiende y promueve el derecho de niños, niñas y adolescentes a vivir en familia en Ecuador y el mundo.
- b) Ayudar a las familias en Ecuador y el mundo para que permanezcan unidas, brindando amor y protección.
- c) Atender a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía, mediante el acogimiento en entornos familiares protectores y el fortalecimiento de sus redes familiares, sociales y comunitarias.

#### 3. Señale con una X la opción que corresponda a la visión de Aldeas Infantiles SOS en el mundo

- a) Cada niño pertenece a una familia y crece con amor, respeto y seguridad.
- b) Todos los niños tienen el derecho de crecer en un entorno que les permita desarrollarse de la mejor manera.
- c) Proveer programas a nivel mundial buscando concienciar la importancia de que todos los niños deben tener una familia, un ambiente que los haga sentir seguros.

#### 4. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los cuatro que mejor identifican a Aldeas Infantiles SOS Ecuador?

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| a) Audacia   | e) Responsabilidad |
| b) Confianza | f) Fiabilidad      |

- c) Compromiso
- d) Colaborar

## COMUNICACIÓN

**5. Señale tres herramientas de comunicación con las cuales usted más se informa:**

- a) Mail
- b) Rumores
- c) Whatsapp
- d) Llamadas
- e) Newsletter
- f) Carteleras
- g) Reuniones
- h) Redes Sociales

**6. Encierre en un círculo las siguientes herramientas de comunicación considere eficaces (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente).**

- |                   |   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| a) Mail           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Rumores        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Whatapp        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Llamadas       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Newsletter     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Carteleras     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Reuniones      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Redes Sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**7. ¿Quisiera utilizar una nueva herramienta de comunicación? Si su respuesta es afirmativa señale una de las opciones, de lo contrario continúe con la siguiente pregunta.**

- a) Aplicación para el celular
- b) Buzón de sugerencias
- c) Otro \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que recibe diariamente de la organización? Señale 2.**

- a) Temas referentes al trabajo
- b) Cadenas
- c) Desde dirección
- d) Área de administración
- e) Área de Comunicación
- f) Compañeros de Trabajo

**9. Cuando llega un mensaje nuevo a su correo ¿Usted qué hace? Escoja una opción.**

- a) Siempre revisa y lo lee \_\_\_\_\_
- b) A veces lo lee, depende de qué información sea \_\_\_\_\_
- c) Pocas veces lo leo \_\_\_\_\_
- d) Casi nunca leo \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir, para que se incluya en las distintas herramientas de comunicación? Señale 3.**

- a) Información sobre la organización
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- c) Noticias relevantes del país
- d) Proyectos Nuevos
- e) Talleres, Seminarios, Capacitaciones
- f) Otros \_\_\_\_\_

### CANALES DE COMUNICACIÓN

**11. Marque con una X tres afirmaciones con las que usted esté de acuerdo sobre su jefe o superior inmediato:**

Opciones	De acuerdo
a) Me ayuda cuando lo necesito	
b) Conoce bien mi trabajo	
c) Me evalúa de forma justa	
d) No se preocupa en escucharme	
e) Me exige de forma razonable	
f) No motiva a su equipo para conseguir mejorar los objetivos	
g) No comunica el cumplimiento de objetivos	

**12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia dentro de la organización?**

- a) Sí \_\_\_
- b) No \_\_\_

**13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?**

- a) Superior Inmediato
- b) Dirección
- c) Gestión Humana y Desarrollo Organizacional
- d) Administración
- e) Departamento de Comunicación
- d) Otro \_\_\_\_\_

**14. ¿Cree que se tomó en cuenta su sugerencia? Señale con una X su respuesta.**

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente Insatisfecho

**15. Para usted, la información que recibe por el área de comunicación de Aldeas Infantiles SOS Ecuador es (Marque con una X):**

	Sí	No
a) Actualizada		
b) Oportuna		
c) Precisa		
d) Necesaria		
e) Suficiente		
f) Fiable		

**16. Escoja tres actividades que usted cree que hace el Departamento de Comunicación de Aldeas Infantiles SOS Ecuador:**

- a) Estrategias
- b) Campañas
- c) Organizar Eventos
- d) Gestionar la información y comunicación
- e) Fomentar la cultura organizacional
- f) Resolver problemas
- g) Otro\_\_\_\_\_

### **CLIMA LABORAL**

**17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo**

- a) Fácil \_\_\_\_
- b) Técnico \_\_\_\_
- c) Aburrido \_\_\_\_
- d) Satisfactorio \_\_\_\_
- e) Seguro \_\_\_\_
- f) Interesante \_\_\_\_
- g) Rutinario \_\_\_\_
- h) Sin perspectivas \_\_\_\_
- i) Cansado \_\_\_\_
- j) Motivante \_\_\_\_

**18. Califique la cantidad de rumor que usted cree que existe dentro de la organización (Siendo, 1 muy poco y 5 muy frecuente)**

1\_\_\_\_ 2\_\_\_\_ 3\_\_\_\_ 4\_\_\_\_ 5\_\_\_\_

**19. Escoja una de las siguientes recomendaciones sobre cómo mejorar la relación entre la organización y los/las colaboradores/as:**

- a) Capacitaciones
- b) Aumentar las interacciones entre colaboradores/as



- c) Proveer incentivos
- e) Reconocer el trabajo bien hecho

Muchas gracias por tomarse el tiempo de realizar esta encuesta, todas sus respuestas son muy importantes para nosotros. Cualquier duda, sugerencia o comentario puede escribirlo a continuación.

---

---

---

---

---

---