

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna y campañas de
comunicación interna y global para Colibrí Centro de la
Construcción**

Proyecto integrador

Nathaly Geovanna Herrera Montalvo

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 23 de mayo de 2018

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y
global para Colibrí Centro de la Construcción**

Nathaly Geovanna Herrera Montalvo

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico: Gustavo Cusot, MA

Firma del profesor

Quito, 23 de mayo de 2018

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: Nathaly Geovanna Herrera Montalvo

Código: 00112579

Cédula de Identidad: 1723121685

Lugar y fecha: Quito, 23 de mayo de 2018

DEDICATORIA

Con mucho cariño para mi familia. A mis padres por ser el pilar de mi vida, por su apoyo incondicional y por los valores que han inculcado en mí desde que era muy pequeña. Gracias a ellos es que he llegado tan lejos ya que han logrado criar a una mujer fuerte, independiente, luchadora, pero sobretodo agradecida con la vida y las personas que la rodean. A mi hermano por ser mi ejemplo de vida, por ser mi confidente y quien ha estado ahí en las buenas y en las malas con sus palabras de aliento. A mis profesores quienes me han impulsado a ser grande y quienes me han afirmado con su ejemplo que no hay que tener miedo a seguir tus sueños. A la Universidad San Francisco de Quito por ser el pilar de mi educación basada en las artes liberales, la cual ha permitido que en mi vida se abran muchas puertas y me ha permitido a mí crecer como persona y profesional. Finalmente a mis amigos, quienes en su refugio he encontrado un segundo hogar y que con sus risas y bromas han sabido alegrar mis días.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por brindarnos apoyo incondicional durante la realización de nuestro proyecto y por llenarnos de amor día a día con sus palabras de orgullo y aliento. Agradecemos a la Universidad San Francisco de Quito y la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas por permitirnos realizar un proyecto de carácter social de tal magnitud como lo es “Mis Primeros Mil Días”, y por enseñarnos a dejar nuestro corazón en cada proyecto. Agradecemos a Ingrid Zambrano y Elsy Guerrero, coordinadoras de Casa Elizabeth, por abrirnos las puertas de su fundación y recibirnos con mucho amor y confianza. A todos y cada uno de los participantes del proyecto Casa Elizabeth y en especial a Marcia, Yesenia y Milena por permitirnos formar parte de su día a día.

RESUMEN

La comunicación ha sido desde siempre un tema omniabarcante que goza de muchas definiciones y puede aplicarse a diferentes ámbitos en la vida de un ser humano. Sin embargo, en el presente trabajo lo que se busca es hablar de la comunicación desde lo más amplio a lo más específico bajo un contexto de comunicación en las organizaciones. Es así que se habla de comunicación organizacional, la cual abarca la comunicación interna de una empresa así como la externa, la comercial y la institucional. Por otro lado la identidad, la imagen y la reputación son términos de la comunicación que pueden tratarse a partir de un concepto de comunicación global ya que tanto la imagen como la reputación se dan a partir de la comunicación tanto interna como externa. Éstas a su vez pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización dependiendo de cómo se manejen, es así que una organización debe guardar coherencia en lo que hace y en lo que dice que hace. Además no hay que olvidar que la responsabilidad social también forma parte de la comunicación externa de una empresa y es esencial en cuanto a la relación que guarda la empresa con sus diferentes stakeholders.

ABSTRACT

Communication has always been a wide subject that has a lot of definitions that can be applied to different areas in the life of a human being. However, in this work the objective is to talk about communication from the broadest to the most specific under a context of organizational communication. That is why in the present work we talk about organizational communication, which covers the internal communication of a company as well as the external, commercial and institutional communication. On the other hand, identity, image and reputation are terms of communication that can be treated from a global communication concept since both, image and reputation, are part of internal and external communication. These, in fact, can affect an organization positively or negatively depending on how they are handled. In this way the organization must be consistent in what it does and what it says it does. In addition, we must not forget that social responsibility is also part of the external communication of a company and is essential in terms of the relationship between the company and its different stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO	15
1. COMUNICACIÓN.....	15
1.1. Comunicación Organizacional.....	18
1.1.1. La Identidad, la Imagen y la Reputación	23
1.2. La Comunicación Interna.....	29
1.2.1. La Auditoría de Comunicación Interna	36
1.3. La Comunicación Global: Comercial e Institucional.....	41
1.1.2. Responsabilidad Social	43
COLIBRÍ CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN	52
1. HISTORIA	52
2. MISIÓN	52
3. VISIÓN	52
4. VALORES	52
5. FILOSOFÍA.....	52
6. NORMAS Y COMPORTAMIENTOS	53
7. SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL	53
8. MAPA DE PÚBLICOS.....	59
9. HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES	61
10. FICHERO DE HERRAMIENTAS	62
11. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PRESENTES Y PASADAS	65
INFORME EJECUTIVO – AUDITORÍA	66
1. SISTEMA DE AUDITORÍA	66
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	66
<i>Objetivo general.....</i>	66
<i>Objetivos específicos.....</i>	66
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
<i>Universo y tamaño de la muestra.....</i>	67
<i>Ficha Técnica</i>	67
MODELO DE ENCUESTA.....	68
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	74
3. PROBLEMAS COMUNICACIONALES	91
<i>A nivel de identidad y cultura corporativa</i>	91
<i>A nivel comunicación (canales)</i>	92
<i>A nivel de comunicación (herramientas).....</i>	93
CAMPAÑAS INTERNAS	94
1. OBJETIVOS COMUNICACIONALES.....	94
<i>Objetivo general.....</i>	94
<i>Tema de Campaña</i>	94
<i>Objetivo específico para cada campaña.....</i>	94
2. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES	95
<i>Problema 1.....</i>	95
<i>Gráfica 1</i>	95
<i>Campaña 1 : El nido: Nosotros somos Colibrí.....</i>	97
<i>Piezas para campaña 1.....</i>	98

<i>Aplicación de piezas</i>	100
<i>Problema 2</i>	101
<i>Gráfica 2</i>	102
<i>Campaña 2 : El Néctar: Nútrete con la información de la empresa.</i>	102
<i>Piezas para campaña 2</i>	104
<i>Aplicación de piezas</i>	105
<i>Problema 3</i>	106
<i>Gráfica 3</i>	106
<i>Campaña 3: Dominio del aire: la comunicación es de todos</i>	107
<i>Piezas para campaña 3</i>	109
<i>Aplicación de piezas:</i>	110
<i>Problema 4:</i>	110
<i>Gráfica 4:</i>	111
<i>Campaña 4: Atrévete a volar: comunicación de 360 grados</i>	112
<i>Piezas para campaña 4:</i>	114
3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS	115
4. CUADRO RESUMEN	117
CAMPAÑAS GLOBALES	117
1. INVESTIGACIÓN.....	117
2. OBJETIVOS COMUNICACIONALES.....	117
<i>Objetivo general</i>	117
<i>Tema de Campaña</i>	118
<i>Objetivo específico para cada campaña</i>	118
2. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES	119
<i>Problema 1</i>	119
<i>Campaña 1</i>	119
<i>Piezas para campaña 1</i>	121
<i>Aplicación de piezas</i>	125
<i>Problema 2</i>	125
<i>Campaña 2</i>	125
<i>Piezas para campaña</i>	128
<i>Aplicación de piezas</i>	129
<i>Problema 3</i>	131
<i>Campaña 3</i>	131
<i>Piezas para campaña 3</i>	134
<i>Problema 4</i>	136
<i>Campaña 4</i>	136
<i>Problema 5</i>	140
<i>Campaña 5</i>	140
<i>Piezas para campaña 5</i>	142
<i>Aplicación de piezas</i>	143
3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS	143
4. CUADRO RESUMEN	145
CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1, Mapa de públicos	61
Table 2, Herramientas comunicacionales.....	62
Table 3, Correo electrónico como herramienta	62
Table 4, Reuniones como herramienta	63
Table 5, Redes sociales como herramienta	64
Table 6, Página web como herramienta	65
Table 7, Chat como herramienta.....	65
Table 8, Campaña 1	98
Table 9, Campaña 2	103
Table 10, Campaña 3.....	108
Table 11, Planificación campaña 1.....	115
Table 12, Planificación campaña 2.....	115
Table 13, Planificación campaña 3.....	116
Table 14, Planificación campaña 4.....	116
Table 15, Cuadro resumen	117
Table 16, Campaña Global 2	127
Table 17, Campaña Global 3	134
Table 18, Campaña Global 4	138
Table 19, Base de datos de medios	138
Table 20, Campaña Global 5	142
Table 21, Planificación operativa campaña 1.....	143
Table 22, Planificación operativa campaña 2.....	144
Table 23, Planificación operativa campaña 3.....	144
Table 24, Planificación operativa campaña 4.....	145
Table 25, Planificación operativa campaña 5.....	145
Table 26, Resumen campañas globales	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1, Portada Manual Identidad Visual	53
Gráfico 2, Logo	54
Gráfico 3, Forma.....	54
Gráfico 4, Estilos y Formatos.....	55
Gráfico 5, Más estilos y formatos.....	55
Gráfico 6, Tipografía.....	56
Gráfico 7, Nombre	56
Gráfico 8, Logotipo.....	57
Gráfico 9, Hoja membretada	58
Gráfico 10, Aplicaciones	58
Gráfico 11, Wallpaper Colibrí.....	98
Gráfico 12, Placas misión y visión	99
Gráfico 13, Afiche colibrí.....	99
Gráfico 14, Aplicación wallpaper	100
Gráfico 15, Aplicación afiche	100
Gráfico 16, Aplicación video	101
Gráfico 17, Aplicación placas.....	101
Gráfico 18, Afiche sorteo	104
Gráfico 19, Cartelera informativa.....	104
Gráfico 20, Regalo sorteo	105
Gráfico 21, Aplicación de afiche en cartelera	105
Gráfico 22, Aplicación sorteo en whatsapp.....	106
Gráfico 23, Problema 3 comunicación.....	107
Gráfico 24, Calendario laboral	109
Gráfico 25, Calendario virtual.....	110
Gráfico 26, Aplicación de calendario.....	110
Gráfico 27, Manual del empleado	114
Gráfico 28, Libreta.....	114
Gráfico 29, Tema de Campaña	118
Gráfico 30, Tema Campaña 1 Global	119
Gráfico 31, Campaña Global 1	121
Gráfico 32, Buyer persona 1	121
Gráfico 33, Buyer persona 2	122
Gráfico 34, Buyer persona 3	122
Gráfico 35, Curso de atención al cliente.....	123
Gráfico 36, Display	123
Gráfico 37, Afiche producto del mes	124
Gráfico 38, Portada redes sociales	124
Gráfico 39, Aplicación portada	125
Gráfico 40, Tema Campaña 2 Global	126
Gráfico 41, Afiche show demostrativo Bolmer	128
Gráfico 42, Portada Bolmer.....	128
Gráfico 43, Imán servicio al cliente.....	129
Gráfico 44, Aplicación Zanquero.....	129
Gráfico 45, Aplicación Bolmer Instagram	130
Gráfico 46, Aplicación portada página web	130

Gráfico 47, Aplicación show demostrativo.....	131
Gráfico 48, Tema Campaña Global 3	132
Gráfico 49, Blog.....	134
Gráfico 50, Entradas de blog.....	135
Gráfico 51, Preguntas frecuentes.....	136
Gráfico 52, Tema Campaña Global 4	137
Gráfico 53, Kit de herramientas	139
Gráfico 54, Kit de medios	139
Gráfico 55, Tema Campaña Global 5	140
Gráfico 56, Dibujo de estudiantes	142
Gráfico 57, Aplicación dibujo	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1, Pregunta 1 por área	74
Figure 2, Pregunta 2 por área	75
Figure 3, Pregunta 3 general	76
Figure 4, Pregunta 4 general	77
Figure 5, Pregunta 5 general	78
Figure 6, Pregunta 6 por área	78
Figure 7, Pregunta 7 general	79
Figure 8, Pregunta 8 general	80
Figure 9, Pregunta 9 general	81
Figure 10, Pregunta 10 general.....	81
Figure 11, Pregunta 11 por área.....	82
Figure 12, Pregunta 12 por área.....	83
Figure 13, Pregunta 13 general.....	84
Figure 14, Pregunta 14 general.....	84
Figure 15, Pregunta 15 por área.....	85
Figure 16, Pregunta 16 general.....	86
Figure 17, Pregunta 17 general.....	87
Figure 18, Pregunta 18 general.....	88
Figure 19, Pregunta 19 por área.....	88
Figure 20, Pregunta 20 general.....	89
Figure 21, Pregunta 21 general.....	90
Figure 22, Pregunta 22 por área.....	91
Figure 23, Problema 1 misión.....	96
Figure 24, Problema 1 visión general.....	96
Figure 25, Problema 1 visión por área.....	97
Figure 26, Problema herramientas.....	102
Figure 27, Problema 4 medio de comunicación con jefe.....	111
Figure 28, Problema 4 comunicación empleados- jefes	112
Figure 29, Campaña 4	113

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos los seres humanos han tenido la necesidad de comunicarse entre ellos con la finalidad de expresar sus deseos, anhelos y necesidades. Inclusive cuando aún no existía el lenguaje oral ellos se comunicaban por medio de símbolos y señales. Conforme el ser humano se fue desarrollando y agrupando, para formar lo que ahora se conoce como una civilización compleja y desarrollada, la comunicación dejó de ser solo una herramienta para la supervivencia, y dio paso para su implementación en cada aspecto de la vida del hombre. Inclusive pasó de ser una herramienta utilizada prioritariamente en las relaciones interpersonales a tomar fuerza en las empresas, como un elemento necesario para el desarrollo de las mismas. Cuando la comunicación se comenzó a integrar en las organizaciones, ésta se encontraba dividida al igual que todos los departamentos de la empresa ya que habían adaptado “un modelo fragmentario y reduccionista de la división de trabajo” (Carbone, 2006), un modelo insostenible conforme la complejidad de las organizaciones ha ido aumentando. Por este mismo motivo es que Joan Costa sociólogo, comunicólogo e investigador de la comunicación, se dio cuenta de la necesidad de las empresas por “integrar sus comunicaciones con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida” (2005, pág 6). Es así que lo que en un inicio estaba dividido, fragmentado e individualizado se convirtió en un todo holístico y abarcante en el cual se utilizan como herramientas a la publicidad, el diseño, el marketing, entre otros. Para poder lograr la integración de los departamentos de la empresa como un todo existe un plan de comunicación llamado método sinérgico, en el cual se integra a los públicos internos y externos para dar a conocer una buena imagen de la empresa, sobretodo que mantenga coherencia y además se mejora la productividad y el desarrollo de la organización (Ocampo,

2007). En la actualidad las empresas han evolucionado de tal manera que la comunicación se ha transformado en un elemento de vital importancia para que éstas puedan estar a nivel de sus competidores. Lo cierto es que todas las acciones tanto fuera como dentro de la empresa comunican, la diferencia es que en el pasado no se la controlaba por lo que se producía una comunicación desordenada y de manera improvisada. Por este motivo la situación obliga a que las organizaciones implementen nuevos planes de acción, nuevas estrategias y sobretodo una comunicación estratégica con los públicos tanto internos como externos.

MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

La palabra *comunicación* viene del latín *communicare*, lo que significa impartir, compartir o tener algo en común. Su raíz *mun* es la misma de comunidad, y establece que hay algo que se comparte. De acuerdo con Burgos, existen dos visiones fundamentales sobre la comunicación. La primera visión, según Lasswell, es funcionalista ya que se preocupa sobre la función que cumple sobre la gente y los efectos que produce. La segunda visión es estructuralista. Apunta a estudiar a los medios simbólicos que utilizan las personas para comunicar. Es decir, la comunicación es la matriz donde caben todas las actividades realizadas por el ser humano, por esto es importante tomar en cuenta los nexos entre los elementos constitutivos para crear un sentido. Si no hay intención, no hay mensaje (2012).

Debido a que los humanos hemos intentado entendernos los unos a los otros, y al mundo desde tiempos remotos, a través de símbolos es que la comunicación se define como “el uso de símbolos que crean en el emisor la misma respuesta que en el receptor” (Herbert, 2015). si se reconoce que a través del lenguaje/ símbolos se nombra al entorno, entonces el lenguaje forma la percepción de las personas sobre el mundo.

DeFleur otorga una visión clara de cómo se ha ido desarrollando la comunicación a través del tiempo. Hace 90000 años inició la era de los signos y señales. Los primeros homínidos desarrollaron una forma de comunicación rudimentaria para comunicarse entre ellos. Estos eran signos y señales realizados corporalmente, y aunque no era muy diferente a la de los animales poco a poco fue mejorando. No existía mucha diferencia entre los gruñidos y señales que realizaban los animales más avanzados en la actualidad por lo que el avance cultural fue muy lento. Los signos y señales no bastaban por lo que se crearon reglas compartidas de interpretación. El habla y el lenguaje inició hace 35000 años con el hombre Cro Magnon. Esto significó un gran avance para el humano ya que solo con señales y signos

tardaban mucho en dar a entender un solo mensaje . Con el tiempo el lenguaje se fue desarrollando y diversificando por la difusión de gente en nuevas regiones. De todas formas el lenguaje en sí no hizo que hubieran grandes cambios pero permitió que con las palabras, números y reglas de lenguaje los seres humanos se enfrentaran de mejor manera a su entorno físico y social. Por otro lado, los factores que dieron un giro a la comunicación fue la escritura y la imprenta. La escritura permitió que las ideas y leyendas no se guardaran solo en las cabeza de las personas, sino que podía guardarse por muchísimos años más. Por su parte, la imprenta que surgió a mediados del XV (DeFleur, 1983, pág 28), permitió realizar impresiones en grandes cantidades, por lo que la gente tenía acceso a todo tipo de información , ya que este medio era expansivo y se podía llegar a miles de personas al mismo tiempo. Finalmente en el siglo XX surgen los medios de comunicación de masas hasta llegar a la actualidad, donde los ordenadores han cambiado la manera en que se realiza la comunicación. El día de hoy la información no tiene límites, todos tienen acceso a todo tipo de información, a toda hora y en cualquier lugar.

Actualmente también sigue en vigencia el modelo de comunicación donde existe un transmisor que es la fuente, y un receptor, que se conoce como el destino. También existe el canal de transmisión, que es el puente por donde se transmite la información, y así mismo existe el mensaje que contiene dicha información. El receptor lo que hace es decodificar el mensaje transmitido por el emisor y si lo desea puede generar una retroalimentación, la cual va de regreso al emisor y de esa manera se cierra el círculo de la comunicación. No hay que olvidar que también existe el ruido, es poco deseado, y es recomendable disminuirlo lo máximo posible a pesar de que siempre va a estar presente en toda comunicación. No hay que olvidar que “La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación

interpersonal” (Ribeiro, 1999, pág 6). Por lo que es importante lograr una buena comunicación. Para lograrlo es necesario saber cómo transmitir los mensajes al receptor, y hacerlos entendibles, no basta con que el receptor oiga, sino que escuche y procese dicha información de la manera en que se desea que se comprenda. Por este motivo existen tres componentes que influyen en la capacidad de comunicar a los demás: lenguaje corporal, las palabras y el tono de voz.

Cabe recalcar que la comunicación no se trata solamente de las palabras, sino por medio de cómo se dice y la manera en que se dicen las cosas. Además la comunicación se desperdicia cuando al final del día el mensaje que se transmite no produce resultados. Es decir, hay que enfocarse en el lenguaje que genera acción.

De igual manera existe lo que se denomina comunicación individual y colectiva. De acuerdo con Flusser la comunicación colectiva se refiere a la comunicación indirecta en la cual se transmiten mensajes a través de medios de comunicación masiva a todas las personas que quieran acceder a dichos contenidos. Los medios utilizados pueden ser tanto impresos como electrónicos, incluyendo televisión, radio y prensa. Por otro lado la comunicación individual se da entre dos individuos que se encuentran en un mismo espacio físico. Además entre ellos producen retroalimentación al mensaje del emisor, de esta forma el receptor no solo actúa como tal sino que pasa a ser el nuevo emisor. Cabe recalcar que dicha interacción no sucede en la comunicación colectiva. (2010, pág 80).

Por otro lado Flusser también menciona que:

“Lo más sorprendente en la comunicación no es que ella preserva las informaciones contra el tiempo en almacenes llamados “memoria”, sino que produce nuevas informaciones. Dicho de otro modo: no es que ella almacena contra la entropía, sino que imprime nuevas formas en el mundo. (Flusser, 2010, pág 83)

Es de esta forma que mediante la comunicación la información se mantiene viva a través del tiempo, tomando en cuenta que comunicación es la producción, transmisión y almacenamiento de la información, mientras que la anti-comunicación es el olvido de la información. La tendencia de la comunicación es hacia la complejidad de las informaciones nuevas, es decir, contra la muerte. “Ella opone esa tendencia no sólo en el sentido abstracto de la negociación del segundo principio de la termodinámica, sino, todavía más significativamente, en el nivel existencial. Éste, que participa de la comunicación, participa del proceso de la creación de formas nuevas.” (Flusser, pág 83).

No hay que olvidar que la comunicación es importante en la vida cotidiana, así como en los diferentes ámbitos de la vida de una empresa. Costa menciona que “Una empresa que no sepa comunicar qué vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos. Pero en estos casos extremos, estarían en riesgo su existencia” (2005, pág 27). Ahí recae la importancia de saber comunicar. De la misma manera, la información desarrollada por la empresa puede tener diferentes formas de comunicación, tanto en la comunicación masiva o publicidad, donde es clave que los mensajes sean claros y consistentes a la marca, como en la comunicación interna.

La comunicación con audiencias específicas debe desarrollar notoriedad ante el público para desarrollar una imagen corporativa, sin olvidar que se debe guardar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Por este motivo es de gran importancia reconocer que todo comunica y esto se ve reflejado varios de los ámbitos de desarrollo de un producto o servicio, por lo que hay que ser cuidadosos con cada detalle que forma la empresa.

1.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es “el conjunto de recursos que tiene una organización para llegar a sus públicos de forma efectiva y orientada por la frase: hacer las cosas bien y darlas a conocer”. (Cervera, 2008, pág 30). Es por eso que la comunicación

organizacional debe estar integrada y holística. Aún así es muy común que la comunicación se fragmente por la gran cantidad de departamentos que existen y para dar cabida a diferentes disciplinas, lo que causa problemas de coherencia en la comunicación. Por eso, independientemente de las áreas existentes relacionadas con la comunicación, hay que identificar las necesidades de los públicos y realizar objetivos para satisfacer dichas necesidades.

Además, dentro de la comunicación de la organización existen dos elementos clave: una conducta corporativa, que se refiere al comportamiento de todos los públicos internos a la empresa; y una acción comunicativa la cual refleja dichas conductas en el interior de la empresa como al exterior. Es así que dentro de la conducta corporativa se encuentra la conducta a nivel interno, a nivel comercial y a nivel institucional. Y como parte de la acción comunicativa se encuentra la comunicación interna, la comercial la industrial y la institucional. Cada una con su respectiva relevancia.

Por otro lado, al hablar de comunicación organizacional es de gran importancia mencionar al Director de Comunicación, quien cumple funciones de gran relevancia tanto en el ámbito institucional y el ámbito organizacional como en el de la mercática. Por ejemplo en el ámbito institucional el DirCom es el que define cuál sería la estrategia de comunicación de la empresa acorde con sus objetivos, además que actúa como la persona que cuida la imagen corporativa, crea estrategias de comunicación y se encarga de la política de mecenazgos y patrocinios (Costa, 2005). En cuanto al ámbito organizacional el DirCom es el que colabora con recursos humanos y la Directiva General para promover una estructura de comunicación interna y realizar los cambios de la cultura organizacional de ser necesarios. Finalmente en el ámbito de la mercática el Director de comunicación es aquel que colabora con marketing y publicidad para llevar a cabo las campañas publicitarias y la promoción de productos y servicios. Es así que se podrían decir que los objetivos básicos del DirCom son controlar la

imagen de la empresa y fomentar su desarrollo, crear los planes de comunicación estratégico, integrar a los 3 ámbitos de la comunicación vistos anteriormente, el manejo de crisis y asesorar a la dirección.

“El Dircom es una profesión en metamorfosis, que evoluciona desde una visión centrada casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación y la publicidad hacia otra más compleja orientada a la gestión del valor intangible de las empresas” (Cervera, 2008, pág 33).

Varias de las funciones del DirCom son definir las estrategias adecuadas y las políticas de comunicación de la organización para llegar a los distintos públicos de la empresa. Crear planes de comunicación estratégicos coherentes a las políticas de la empresa con el fin de aplicar de forma pertinente las normas de la misma. Ser el portavoz ante los medios de comunicación. Hacer lobby. Ser parte de la gestión de comunicación institucional y comercial. Supervisar los eventos de relaciones públicas de la empresa así como supervisar las actividades que fomenten la identidad corporativa. Apoyo en las otras áreas de la empresa y participación en temas de comunicación interna como la creación de manual de identidad, manual de crisis, revista institucional, entre otros. De la misma manera ellos son los encargados de realizar y supervisar un plan estratégico de comunicación tomando en cuenta objetivos, públicos, mensaje a transmitirse, medios de comunicación, tiempo, presupuesto, expectativas y evaluación. Así como la realización de una auditoría de imagen y una auditoría de comunicación.

Otro punto importante es el perfil humano del DirCom, es decir, su formación académica, que tendrá bases humanistas; la formación empresarial, la cual incluirá herramientas para la medición de la gestión empresarial y la fase autodidacta, que se refiere a que el DirCom aprenderá cada día cosas nuevas de los demás y el entorno que lo rodea, además de tomar muy en cuenta su personalidad. Costa menciona que la personalidad del

Dircom “debe tener una tendencia humanista, una concepción global de las cosas y una mente organizada así como un espíritu creativo y sensibilidad para los negocios” (2005, pág 26). Además el Director de Comunicación debe ser un estratega generalista y polivalente. Estratega porque como se vio anteriormente la comunicación se la emplea como una estrategia y a su vez se debe coordinar con la estrategia general de la empresa; y generalista polivalente porque se deben entender a todas las partes interdependientes de la empresa como un todo para poder así gestionarlas y además “tener un buen funcionamiento global, construcción de la imagen y consecución de objetivos” (Costa, 2005, pág 7).

Por otro lado el rol que tiene el DirCom hay que tenerlo claro, por esto se subdivide para entenderlo de mejor manera. El Dircom como ya se vio anteriormente es un estratega, un asesor de los altos mandos, un político debido a que es el portavoz de la empresa, planificador de todos los procesos comunicacionales de la empresa, de las acciones de comunicación y las políticas, defensor de las conductas éticas, animador al ser el encargado de la dinámica de la comunicación en los diferentes grupos y la perpetuación o cambio de la cultura organizacional, abogado ya que aboga por los públicos ante la empresa, y finalmente es la voz que representa a los públicos externos además de ser ingeniero de emociones ya que es promotor de la imagen empresarial.

También es muy importante la legitimación del DirCom ya que éste posee privilegios que luego puede causar mal entendidos. En ambas lecturas se coincide sobre estos privilegios y se cree que la mejor manera de legitimar al Dircom es que lo haga él mismo demostrando que tiene lo necesario para estar en el puesto en el que está. Además demostrar por medio de la buena relación con los demás, una buena conducta, sus conocimientos y el profesionalismo que merece estar en su puesto a pesar de haber contado desde un inicio con el apoyo de sus superiores

Costa nos habla del principio básico de que todo comunica y todo significa, independientemente de si la empresa lo reconoce o no. Cuando no la reconoce nace la falsa creencia de que en la empresa no existe comunicación y por lo tanto se piensa que no hay que manejarla. Debido a esto hay que tomar en cuenta que a partir de la comunicación se forma la cultura corporativa de una empresa, la cual se establece mediante de las actitudes y experiencias de los trabajadores en conjunto con sus creencias, comportamientos y valores. La cultura corporativa es tan inevitable como la comunicación y es por eso que hay que trabajarla para transformarla en parte de la estrategia de comunicación. Así mismo se menciona que en la cultura de la comunicación se han creado elementos esenciales que son determinantes en la imagen y cómo ésta se percibe. Por este motivo todos los elementos deben ser bien comunicados y estar bien administrados.

Por otro lado la cultura corporativa forma parte de una cultura de comunicación por lo que existen varios tipos de mensajes y modos de comunicar. Por ejemplo, existen mensajes voluntarios emitidos por la empresa y mensajes involuntarios que provienen de opiniones adversas y competidores, y de los cuales la empresa no tiene control, salvo intentar neutralizarlos cuando les afectan negativamente.

También existen modos de comunicar que pueden ser indirectos como la comunicación masiva y la difusión personalizada, o directos cuando es mediante algún aparato tecnológico pero cara a cara. Así mismo las acciones, que se movilizan por medio de los modos de comunicación al igual que los mensajes, son poderosos a la hora de la formación de imagen de una empresa. No hay que olvidar que todo comunica ya sea por medio de anuncios publicitarios, del diseño de un producto o el diseño de los puntos de venta.

“Construir una imagen pública requiere de la conjunción de muchos elementos, todos ellos igual de importantes, que bien coordinados y producidos evitarán la existencia de contradicciones que impidan coherencia en el mensaje” (Gordoa, 2012).

1.1.1. La Identidad, la Imagen y la Reputación

La identidad de las organizaciones se definen por medios de tres parámetros, tal como menciona Costa las empresas deben identificar: “¿Qué son? O ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen? Y ¿Dónde están?” (2003, pág 12). Por lo tanto, para construir la imagen de una empresa se debe comunicar la identidad utilizando todos los recursos posibles y además tomando en cuenta que no hay imagen sin identidad. También es importante recalcar que el objetivo no solo es construir una imagen sino que ésta también debe ser positiva por lo que Villafañe afirma que “la gestión de imagen de una empresa debe abordarse con una perspectiva que combine políticas funcionales de producción, comercial y financiera con las formales de identidad, comunicación y cultura para optimizar los resultados globales de la gestión empresarial” (2002, pág 60) y además resalta que esta combinación tiene un efecto decisivo en el desarrollo de la empresa.

Por otro lado existen varias empresas que quieren modernizarse o quieren cambiar su identidad para llegar a un nuevo grupo objetivo, ampliarse, crecer o adecuarse a una nueva estrategia adoptada por la misma empresa, para esto hay que seguir un proceso de implantación de identidad corporativa, la cual, según Costa: “tiene como dos grandes vértices el modelo de la imagen a implantar y el plan estratégico de la empresa que incluye objetivos corporativos y de negocio” (Costa, 2003, pág 12).

“La identidad corporativa es, como veremos, un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” (Costa, 1992).

Existen 7 vectores de la identidad corporativa, los cuales incluyen: El nombre o la identidad verbal, la simbología gráfica, el logotipo, la identidad cultural y corporativa, la cromática, los escenarios de la identidad corporativa como la arquitectura y los indicadores

identidad. Es así que Antonio Cordón, director de Ericsson, afirma que “La identidad corporativa de una compañía es la fachada efectiva de una realidad formada por personas, productos, señas y actividades de todo tipo, que puede suscitar desde admiración hasta odio, y que sirve para agrupar los sentimientos de los empleados, como estimular la imaginación del público general.” (pág 102)

Según Caldevilla existen varias estrategias de visualización con las que se quiere dar a conocer la imagen de una empresa, es así que en la identidad visual se incluyen símbolos, logotipos y colores.(2009, pág 13). Por ejemplo se encuentra la imagen cerrada que hace referencia a una imagen programada con una variación mínima, también la imagen abierta la cual consiste en varios sistemas portadores de identidad como la inclusión de una mascota y símbolos, y además da lugar a muchos cambios como la forma, la tipografía y el color. Además Caldevilla menciona una última imagen que es la imagen poliforme, la cual tiende a mostrarse como una imagen difusa y cambiante, la cual se transforma dependiendo de las circunstancias pero sin dejar de ser reconocible (2009, pág 19). El rol de la identidad visual es que la marca pueda ser recordada fácilmente por el público ya que los elementos visuales son específicamente creados para ser percibidos.

También se menciona a una identidad cultural que según Costa es más importante que la identidad visual ya que “ las personas somos cada vez menos sensibles a las percepciones y más predispuestos a juzgar por las realidades experimentales vivenciadas directamente (2003, pág 51). Y esto es palpable al momento en el que los trabajadores interactúan con los clientes por lo que son los representantes de la organización. Por su parte la identidad objetual hace referencia a las cosas y objetos por medio de los cuales se reconoce a una marca ya sea por su forma, estilo o estética. Finalmente la identidad ambiental “es la identidad del lugar donde los clientes viven una experiencia total que implica la sensorialidad global del ser, las emociones y las sensaciones trascendentes” (Costa, 2003, pág 28), lo que también implica una

gratificación psicológica, por eso es importante que las empresas busquen dar una experiencia para que los clientes se vuelvan fieles a su marca ya que experimentan vivencias emocionales, y a esto también le colabora la arquitectura corporativa ya que es un elemento esencial de dicha experiencia.

Por su parte, la imagen, “es un sistema de clasificación de acuerdo con el medio por el cual se producen o con el objeto que representan” (Gordoa, 2012, pág 3). Es importante recordar que la imagen es percepción y la percepción se conoce como “ la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” (Gordoa, 2012, pág 3). Por lo tanto para hablar de imagen pública se puede decir que éste es el efecto de una o varias causas externas a la persona, sin embargo, el resultado afecta internamente ya que se produce dentro de la misma persona. Además la opinión de la persona que define la imagen se convertirá en su propia realidad a pesar de que esta percepción no sea una realidad para otras personas. Sin embargo cuando varias personas tienen la misma percepción ésta se convierte en una imagen mental colectiva, es decir, la imagen pública. También existe lo que se conoce como ingeniería de imagen que se refiere al conjunto de conocimientos mediante los cuales se aplica la imagología al generar una percepción sobre una persona o situación. Ésta técnica también se utiliza al momento de crear una imagen pública, la cual es una percepción compartida que ocasiona una respuesta colectiva y uniforme. Es así que Gordoa implementa la ecuación de la imagen, donde un estímulo que llega a un receptor forma la percepción. La imagen es formada por la percepción sembrada en la mente de los individuos. La imagen más una opinión forma la identidad y con la identidad en un transcurso de tiempo determinado se forma la reputación. (2012, pág 17).

Los elementos clave para formar una buena imagen a través de la comunicación es la acción comunicativa de la empresa. La comunicación de la empresa como acción es todo conjunto de actividades realizadas exclusivamente para comunicar con el único fin de ser un

canal de información para los diferentes públicos. Existe varios tipos de comunicación a nivel organizacional como la comunicación interna donde se comunican y difunde información a todas las personas que forman parte de la organización para lograr una integración y aceptación de los trabajadores con fines globales de la empresa. La comunicación comercial que se realiza para comunicar sobre el producto o servicio que la empresa ofrece a los consumidores actuales y potenciales con el fin de lograr una fidelización del cliente. La comunicación institucional que se refiere a todos los mensajes que la empresa transmite como sujeto social con el fin de crear lazos de comunicación con sus públicos externos sin fines necesariamente comerciales; y finalmente la comunicación industrial, que en contraste con la institucional, sí se realiza con públicos vinculados a los procesos productivos, con fines comerciales y de establecer vínculos con los proveedores y distribuidores.

En cuanto a la comunicación del entorno, que es inevitable y motivo por el cual la imagen no es totalmente controlable, existen dos tipos de entorno que son el general y el específico. En el entorno general se encuentran todas las fuerzas que pueden influenciar sobre la organización y la formación de su imagen como son entorno político/legal refiriéndose a los poderes públicos que dictan leyes y reglamentos, el socio-cultural que incluyen los valores y normas establecidos en la sociedad; medioambiental como contaminación y recursos, económico conformado por todas las organizaciones que operan en la vida económica de la sociedad y tecnológico como avances científicos que puede ayudar a mejorar los productos y servicios.

El entorno específico se refiere a lo que afecta a la imagen de la empresa directamente como el entorno competitivo como todas las organizaciones que se encuentran en el mismo sector, y el entorno de trabajo que incluyen accionistas, distribuidores, grupos de interés, líderes de opinión, entre otros.

Por su parte los públicos reciben toda la información indicada anteriormente de dos

formas: previamente manipulada o la experimentan directamente mediante experiencias personales. A su vez al recibir la información incluyen varias estrategias como son búsqueda activa de información en caso de que la persona esté realmente interesada en las acciones de la empresa o recepción pasiva de información que es cuando la información llega al oído de la persona por distintos medios, ya sean estos medios masivos o miembros activos de sus relaciones interpersonales.

“La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas” (Ritter, 2004). Por este motivo las empresas cuidan su imagen desde la identidad visual y la publicidad hasta sus edificaciones y cómo éstas están diseñadas y compuestas. Por otro lado también existe la reputación, que se diferencia de la imagen ya que se forma con todas las percepciones que tienen los diversos públicos sobre la empresa y se mantiene a través del tiempo. A la reputación no hay cómo fabricarla, por eso anteriormente se mencionó que no es como la imagen que se construye sino que la reputación hay que ganársela y por ende es mucho más complejo. Sin embargo, la ventaja de la reputación es que no es efímera como la imagen ya que es muy difícil que la percepción que tiene la gente y que se ha ido formando con el tiempo cambie, debido a que la actitud de la organización y quienes la conforman es una constante.

Ambos, la imagen y la reputación, son una consecuencia de lo que la empresa hace y de lo que dice que hace, y cómo esto lo comunica a sus diferentes públicos, además, como ya se va a ver más adelante, la organización no es la única fuente de información para que los públicos creen una imagen de la empresa y la misma gane una buena reputación, sino que existe comunicación desde lo externo conocido como el entorno como por ejemplo medios de comunicación o experiencias personales.

Cabe recalcar que las principales diferencias entre ambas es que la imagen se basa en percepciones de los públicos mientras que la reputación se refiere a las valoraciones, por

decirlo de alguna forma, que los públicos le hacen a la empresa, además la imagen se puede controlar mientras que en la reputación se puede incidir mas no controlar. En contraste, las similitudes están en que ambos son activos de la empresa y además entre los más importantes ya que cuando son bien manejados le dan valor añadido a la organización. Es así que la imagen puede construirse fácilmente con dinero mientras que la reputación no, la reputación, sea ésta bueno o mala, se la gana. Es por eso que es importante moldearla con buenos valores, pero sobretodo con consistencia a través del tiempo.

“La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la construcción de la imagen”. (Ritter, 2004). Los tres factores más influyentes sobre la reputación de la empresa son los clientes, los empleados y la propia reputación del CEO. Así mismo “la capacidad de comunicar es el factor más influyente en la creación de reputación” (Ritter, 2004). Y las acciones que más amenazan la reputación son las críticas provenientes de los medios de comunicación, los reclamos debido a la calidad o seguridad del productos y los desastres que impidan que la compañía funcione normalmente.

En cuanto a la parte interna de la organización la reputación depende de la acción de los miembros de la empresa como un colectivo ya que éstos ayudan a que se construya por medio de la cultura organizacional que ellos profesan considerando sus creencias y valores compartidos además de su actitud y conducta colectiva. En la lectura de Ritter se definen claramente 3 factores que influyen en la creación de la reputación y son en orden de importancia la influencia de los clientes, empleados y el mismo comunicador, la capacidad de comunicar por parte de la empresa, las amenazas como la criticas en los medios de comunicación y reclamos por la calidad o seguridad del producto (2008).

“En la actualidad, la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas” (Carreras, 2013, pág 2). La base de la generación de la confianza de una empresa radica en la reputación, ya que ésta “permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés. Es así que la reputación se entiende como un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres factores: admiración, buena estima y confianza” (Carreras, 2013).

Para gestionar la reputación se debe tratar como colectivos individuales, es decir, la reputación con los clientes, empleados, inversores y suministradores. Sin embargo, el autor propone una sola reputación que es la agregación de las distintas reputaciones de los distintos colectivos. De la misma forma la organización debe tener coherencia entre lo que dice y lo que hace ya que ese es el mensaje que proyecta y lo que los públicos van a percibir para dar paso a la formación de la reputación.

Finalmente retomando el tema de la crisis, las empresas son principal objeto de noticia en los medios cuando se suscita una crisis y es responsabilidad de la misma dar la información necesaria a los medios con los hechos verídicos para que no publiquen noticias en base a fuentes no seguras e información de terceros. Tal como menciona Ritter: “los medios pueden ser adversarios o aliados durante una crisis, de manera que una empresa que trata con los medios durante una crisis tiene el control sobre la información que los medios necesitan para informar del caso” (2008, pág 16).

1.2. La Comunicación Interna

Las empresas han evolucionado y han implementado a la comunicación como elemento esencial para poder estar a nivel de sus competidores. Saló menciona que “Las organizaciones deben cambiar, entender y posicionarse y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa”

(Saló, 2000.). Por este motivo la situación ha obligado a que las organizaciones implementen nuevos planes de acción y una comunicación estratégica con los públicos internos; ya que lamentablemente muchas organizaciones desarrollan una comunicación externa sin tomar en cuenta a la interna. Es así que nace la comunicación interna, la cual es “una herramienta de gestión que puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo y participativo” (Brandolini, 2009, pág 28).

La comunicación interna es la base de una construcción y consolidación de la cultura de la organización, ya que su principal objetivo es fortalecer e integrar una cultura organizacional fuerte en toda la empresa. Lo que significa que “es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales” (Brandolini, 2009). Por eso los empleados deben ser informados sobre la misión, visión, valores y filosofía de la empresa para que lo implementen en sus acciones diarias y no exista un choque entre lo que la empresa dice que es, y lo que sus empleados hacen. Hay que tomar en cuenta que un mal manejo de comunicación interna puede generar conflicto como una dificultad de alineamiento de los trabajadores con la estrategia institucional, falta de colaboración, compromiso, dificultad para la circulación de información, profusión de rumores y una cultura basada en la desconfianza (Sáenz, 2014).

De acuerdo con Brandolini la comunicación interna nace como una herramienta de gestión o una técnica que busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes; se dirige específicamente al público interno y surge gracias a la necesidad de crear un entorno armonioso, productivo y participativo. Por este motivo los trabajadores buscan organizarse y enfocar sus objetivos acorde con los objetivos generales de la empresa, no solamente de su

área en gestión. Para lograr ese tipo de cambios en positivo existen algunos elementos que deben gestionarse para implementar una comunicación interna. Estos son el aumento de la cultura organizacional, el conocimiento de las culturas que componen la empresa, la definición exacta de los puestos, tareas y funciones, la adaptación a los cambios, la sinergia de todos los trabajos, servicios y niveles de la empresa, entre otros. Además cada empleado debe estar al tanto de la información de su tarea cuando trata de operación, así como de la información institucional para que al mismo tiempo pueda participar en los objetivos de la empresa.

Para lograrlo los ejecutivos, directores y mandos intermedios deben encargarse de la ejecución e implementación de la comunicación interna. Saló menciona que “Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales” (1995, pág 15).. Esto se da debido a que gracias a los jefes, directivos y altos mandos, los empleados conocen a la empresa, y por ello que ellos deben tener coherencia entre lo que dicen y hacen.

De esta manera los altos mandos pueden usar a la comunicación interna para fomentar la identidad cultural, la integración y la participación de los empleados para cumplir los objetivos. Las líneas de medio mando la pueden utilizar para fomentar el trabajo en equipo, definir cuales son las funciones de cada trabajador y los objetivos de cada puesto de trabajo, así como favorecer la transversalidad y el compartir la información entre departamentos. Recursos humanos pueden usar la comunicación interna para fomentar la integración de los trabajadores y crear un buen clima laboral. Es de esta forma que cuando los empleados tienen presentes los objetivos de la empresa, trabajarán duro para alcanzarlo y es así como se elevarán los niveles tanto de motivación como de productividad. Es importante también informar a los empleados sobre la empresa y sus logros, pero también hay que comunicar los fracasos ya que todas las personas que forman parte de la empresa deben saber cómo actuar

frente a una crisis para evitar un desastre mediático. Ahí recae la importancia de tener un manual de crisis y comunicarlo efectivamente.

Ritter menciona que desafortunadamente muchas veces la gerencia no tiene las habilidades necesarias para comunicar y esto puede terminar en desastre, por esto ellos deben tomar en cuenta varias pautas que podría facilitarles la comunicación interna. Primero que nada las palabras contienen significado y todos tenemos nuestros significados personales, la gerencia no puede asumir que los empleados decodificaron el mensaje exactamente de la misma forma en que ellos querían transmitirlo, para esto se necesita un feedback. Además comunicación e información no son sinónimos, la información es lo que se utiliza para comunicar en busca de un resultado cognitivo o emocional. La comunicación es un proceso que si requiere esfuerzo contrario a lo que muchos piensan y es indispensable por lo que la gerencia se debe dar el tiempo para comunicar a sus empleados, deben hablar sobre los problemas de la empresa y deben aprender a aceptar consejos (2008).

Por otro lado es indispensable crear un departamento de comunicación interna, que colabore con los altos mandos, líneas de mando medio, recursos humanos y departamentos antes mencionados. Para esto lo primero hay que tomar en cuenta que el trabajador, empleado interno, es el primer público de la empresa. Y segundo, hay que plantear bien las estrategias de comunicación que se van a utilizar, en función de los objetivos de la misma. No hay que olvidar que la comunicación interna es la que ayuda a transmitir a los públicos internos como externos la política de la empresa. Es por esto que hay que elaborar ejes básicos de la comunicación interna donde la dirección de a conocer cultura, valores e imagen institucionales, y al mismo tiempo informe sobre los objetivos de la empresa y las prestaciones de servicio de los diferentes departamentos. Por este motivo los empleados deben saber cuál es el rol que desempeñan y cómo se valora su trabajo de manera regular. Los pasos a seguir para el plan de comunicación son primeramente una auditoría de

comunicación para saber en qué estado se encuentra la comunicación interna, después analizar los diferentes factores que intervienen. También elaborar el plan, establecer un programa que se pueda aplicar por etapas, implementarlo y evaluarlo. La finalidad de este plan de comunicación sería transmitir la realidad de la política global a los diferentes públicos, sin olvidar hacer un seguimiento para obtener resultados para mejorar la gestión e imagen tanto interna como externa.

De acuerdo con Saló existen sistemas de comunicación subordinados a los objetivos y planes de la estrategia de la organización, y son los que favorecen que lleguen los mensajes a través de acciones de comunicación transversal (1995, pág 15). Estos pueden ser formales e informales. La comunicación formal es planificada y sistemática que utiliza por lo general canales institucionales para la transmisión del mensaje. Por otro lado en la comunicación informal también se trata de temas laborales pero no se utilizan canales formales de comunicación. Por ejemplo los rumores se generan a través de un sistema de comunicación informal. Brandolini menciona que “ los rumores y malos entendidos en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente para resolver problemas” (2009). Además existen tipos de rumores que se da por la expresión de deseos, amenaza ficticia, cizaña, discordia o primicia. Por este motivo las organizaciones deben realizar comunicación constante por medio de herramientas de comunicación interna para que no haya cabida para los rumores.

Así mismo existen ejes de circulación, o canales de la comunicación que pueden ser ascendente, descendente o transversal. Donde el eje descendente es aquel donde se genera la comunicación desde las áreas directivas y baja hacia los empleados de forma descendente, de esta manera se fortalecen los roles jerárquicos. Mientras que en el eje ascendente existe una comunicación de abajo hacia arriba, es decir, se genera desde los empleados hacia las áreas directivas de la empresa con el objetivo de que los trabajadores expresen sus puntos de vista

con respecto a su trabajo o sobre la organización. Por otro lado el eje transversal sirve para que haya comunicación entre las distintas áreas de la empresa para crear colaboración entre ellas.

Es importante saber diferenciar entre los canales y comunicación formales e informales. De acuerdo con Ritter un canal formal puede ser el correo electrónico, un comunicado, un memorando, una reunión, revistas y boletines, entrevistas con el jefe, cartelera e intranet mientras que un canal informal puede ser de igual manera el correo electrónico, la sobremesa en un almuerzo de trabajo, un evento en la casa del jefe, un juego de cartas o la vía pública (2008). De igual manera una comunicación formal puede ser una norma de trabajo, informe de prensa, una evaluación o un informe de resultados mientras que la comunicación informal es el rumor, la charla con el colega o un comentario telefónico.

Además los canales de comunicación se pueden dividir en tradicionales, que muchas veces tienen un soporte en papel, y tecnológicos los cuales cuentan con un soporte digital. Para entender de mejor manera los canales a continuación se explicará en qué consiste cada uno, tanto tradicionales como tecnológicos. Primeramente se tiene el cara a cara que es una de las herramientas principales y debe priorizarse sobre cualquier otro canal ya que uno de sus aspectos clave es la posibilidad de escucha. El house organ es una publicación de carácter institucional en el que se mencionan temas que tengan que ver con la institución. La cartelera donde se divulga información sobre la empresa y permite difundir información de manera permanente con fácil acceso, es importante que su contenido sea clasificado por secciones para que haya un fácil entendimiento. Por otro lado dentro de los canales digitales existen los emails o agendas electrónicas que se utiliza con el soporte de una intranet, de esta manera la empresa puede establecer una comunicación personalizada de manera rápida. Los newsletter que son una publicación electrónica que no se postea de forma periódica, sino que puede ser

semanal, mensual o semestral. El newsletter tienen diferentes propósitos y muchas veces puede parecerse al house organ pero se diferencia en la extensión y soporte.

Por otro lado hay que tomar en cuenta a la pluriculturalidad para la comunicación interna. En la actualidad es imposible incluir a todos los empleados dentro de un mismo concepto, ya que ellos presentan necesidades diferentes debido a la heterogeneidad de la fuerza laboral. Es por eso que para trabajar con el público interno hay que “gerenciar la diversidad” y tomar en cuenta jóvenes, mujeres y etnias. También se puntualiza la importancia de la comunicación interna, como se muestra en la siguiente cita:

“La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno” (Ritter, pág 9).

De la misma forma entre las principales funciones de la comunicación interna se encuentran: mejorar o cambiar la cultura corporativa existente, construir una buena identidad de la empresa, formar un buen clima laboral, promover la comunicación entre los miembros de la empresa, fomentar espacios de participación, información y opinión, satisfacer las necesidades de comunicación de las audiencias internas, entre otras. También hay que tomar que hoy en días los empleados son tan escépticos como el público en general, por lo cual la empresa debe ser transparentes principalmente con ellos. Es así que el público interno se convierte en el principal defensor de la empresa hacia el público externo.

Finalmente, una buena forma de mejorar la comunicación interna es por medio del aumento de la cultura organizacional, el conocimiento de las culturas que componen la empresa, la definición exacta de los puestos, tareas y funciones, la adaptación a los cambios,

la sinergia de todos los trabajos, servicios y niveles de la empresa, entre otros. Por otro lado es importante que todos los empleados estén al tanto de la información operacional de su tarea, así como de la información institucional para que la mismo tiempo pueda participar en los objetivos de la empresa. Es por esto que se busca implicar a todo el personal por medio de la comunicación interna para que conozcan las funciones de los demás departamentos y así evitar que se piense que se esconde la información. Además mejora la productividad, favorece un cambio de actitudes y elimina la discrepancia.

1.2.1. La Auditoría de Comunicación Interna

Antiguamente las auditorías se limitaban al área económica, legal y financiera de una empresa o ente jurídico. En la actualidad se le ha dado tanta importancia que se ha extendido al área de comunicación. Tello menciona que esto se da por el “constante deseo de los empresarios por maximizar resultados y minimizar insumos, la resultante es una natural conciencia por la implementación de procesos de evaluación que, permitan conocer lo que se está haciendo tanto en el campo de la producción como en el de los servicios (2012, pág 2).

De acuerdo con Suárez, una auditoría de comunicación sirve para “relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional” (2008, pág 2). Es por esto que una auditoría consta de dos partes, una parte diagnóstica donde se deben conocer todos los modos de comunicación que existen en la empresa, los medios utilizados, la eficacia y la información. García menciona que “esta primera fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa” por lo que es la parte más importante en la auditoría. Y como segunda dimensión se realiza un plan correctivo ya que la auditoría no se limitar a medir resultados ni a un sistema de control sino que cumple con una función de asesoramiento ofreciendo alternativas de acción. Es así que “La misión de la auditoría deja de

limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la empresa a partir de los años cincuenta.” (García, 1993: 28):

Por su parte Trello menciona a 7 instancias que forman parte de un proceso de auditoría. Primeramente hay que identificar con qué tipo de organización se va a trabajar ya que una auditoría se puede aplicar en cualquier organización ya sea privada o pública siempre y cuando ésta tenga una exposición pública con sus Stakeholders. A continuación hay que definir los objetivos que se pretenden conseguir con la auditoría. Para esto se realizan preguntas de diferente índole como por ejemplo, ¿Qué se espera lograr con la auditoría?, ¿Cuál es el alcance?, ¿En que período de tiempo se pretende lograrlo? ¿cuáles son los recursos a utilizarse?, ¿Qué cambios se desean conseguir?. Después se deben clasificar y sistematizar los datos que definen a la empresa tanto de las dimensión de realidad e identidad, como de comunicación e imagen.

Con esta información se puede realizar un pre diagnóstico para dar paso a un diagnóstico y a la propia auditoría. Suárez menciona 5 elementos claves a tomar en cuenta en el momento de realizar un diagnóstico que son identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen. Brandolini recalca su importancia al mencionar que “Antes de realizar un diagnóstico de comunicación interna es necesario tener un primer acercamiento a la empresa, a través de nuestro referente o contacto, para revelar la siguiente información, que se convertirá en un insumo fundamental al momento de construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría.” (2009, pág 17). Con información se refiere a la historia de la empresa, su origen y la del sector industrial, la misión, visión y valores, el servicio o producto que comercializa, los clientes reales y potenciales, la competencia, el posicionamiento, la estructura organizacional, la cantidad de trabajadores y su distribución, los perfiles profesionales de los empleados y las características demográficas, los canales utilizados para los diferentes públicos entre otros.

Hay que tomar en cuenta que “la identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos” (Suárez, 2008). En otras palabras es el conjunto de características, valores y creencias de la empresa, que a su vez es lo que los diferencia de la competencia y se pueden dividir en rasgos físicos y culturales. Además se deben abarcar las acciones de comunicación interna que pueden ser correo electrónico, boletines, carteleras, buzón de sugerencias, eventos internos, entre otros.

Para realizar el pre diagnóstico hay que empezar por el relevamiento por lo que hay que clasificar y sistematizar los datos que definen a la empresa tomando en cuenta las dimensiones de realidad, identidad, comunicación e imagen. Con esta información se puede realizar una investigación sobre los elementos comunicacionales de la empresa y todos sus aspectos.

En la parte del diagnóstico Brandolini explica que éste es “la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Donde a través de sus resultados se podrán establecer acciones concretas que respondan a esta realidad que luego podrá ser abordada dentro del plan de comunicación interna” (2009). Los objetivos de un diagnóstico pueden ser varios ya que éste permite detectar las necesidades específicas de una empresa a nivel de comunicación sondea la opinión de los públicos internos en cuanto a la comunicación realizada y lo que se espera de ella como las expectativas de la organización. Además sirve de apoyo para la empresa para comunicar objetivos y dar a conocer la opinión de los integrantes.

De igual forma existen varios instrumentos a ser utilizados para realizar la auditoría, además hay que tomar en cuenta que el especialista debe ajustar su metodología a la complejidad de la empresa. Los instrumentos a ser utilizados es primeramente el consultor, que es un instrumento humano, y debe ser escogido rigurosamente ya que en él recae la responsabilidad de una auditoría bien realizada. El consultor debe manejar bien todos los

conocimientos de comunicación interna y su funcionamiento. Además es recomendable que éste sea externo a la empresa ya que de esta manera no se corre riesgo de que los resultados sean alterados ya que el individuo no siente presión por nadie y puede hacer su trabajo de manera imparcial. Por otro lado las tácticas a utilizarse pueden entenderse como instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo, teniendo como ejemplo las encuestas dentro del instrumento cuantitativo, y entrevistas o grupos focales de carácter cualitativo. Si se quieren obtener resultados más precisos se pueden implementar las dos técnicas en la auditoría.

Es así que, en función del alcance, el diagnóstico puede tener diferentes grados ya que pueden ser tanto amplios como específicos. Dentro del diagnóstico amplio se encuentra la investigación del clima interno donde se evalúa las percepciones y sentimientos de los empleados por medio de los cuales se establece el clima de la organización. También se puede realizar una auditoría de comunicación interna donde se evalúa la efectividad de los mensajes de comunicación interna para a partir de allí desarrollar un plan estratégico. Por otro lado dentro de los diagnósticos específicos se encuentra el de awareness el cual ofrece un diagnóstico de menor alcance acerca de un tipo de canal; y se evalúa si el público interno ha comprendido los mensajes recibidos, si los ha asimilado, si les ha puesto atención y si los ha retenido de alguna manera; y el de readership donde se conoce sobre el interés del público interno respecto a los temas que se dan a conocer por los diferentes canales de comunicación de la empresa.

El siguiente paso es la instancia de planificación ya que “una vez establecido el diagnóstico es necesario divulgar sus resultados y ponerlos en consideración para generar un plan de comunicación estratégico (Brandolini, 2009). Para este se deben establecer objetivos del plan de comunicación que deben ser específicos y bien definidos, deben ser medibles, realistas y alcanzables y sobre todo coherentes. También se deben establecer estrategias y tácticas donde la estrategia es el diseño de cómo se van a alcanzar los objetivos mientras que

las tácticas son las que permiten poner en práctica las estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Las estrategias más utilizadas es la segmentación de públicos, el establecer un canal, establecer un calendario de actividades y un presupuesto. Además hay que definir mensajes clave que es lo que se va a dar a conocer al público interno. Para la ejecución del plan se requiere el respaldo de la gerencia y directiva, una buena alineación con las políticas de la empresa,, un cambio cultural, una comunicación que involucre a todas las personas como protagonistas del cambio, flexibilidad, optimización de recursos y adaptación a la utilización de canales.

Finalmente se debe realizar un monitoreo por medio de sondeos o encuestas de opinión interna por lo que no solo se evaluará la eficacia de la comunicación implementada sino también la adaptación a los cambios. De acuerdo con Brandolini

“Es importante considerar siempre las evaluaciones previas al iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y , posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados. Esto indicará el grado de la cultura de comunicación de la empresa, la satisfacción que los empleados poseen respecto a la información recibida, la efectividad y los desvíos en la recepción de los mensajes, y sugerencias e inquietudes.” (2009, pág 65).

Es por esto que los resultados se deben medir para poder compararlos con los resultados obtenidos después de aplicar estrategias. Para medir la efectividad de la auditoría realizada es importante su profundidad y su alcance, por lo que hay aspectos de mayor interés para la gerencia y mandos altos que también deben ser cubiertos. En función de la profundidad se deben tomar en cuenta aspectos como la identidad empresarial antes mencionada, donde incluye a nivel de rasgos culturales la historia, misión, visión, filosofía, normas y comportamientos de la empresa, mientras que como rasgos físicos se tiene a los símbolos, logotipos, colores y tipografía. También se deben cubrir los canales de

información, a nivel formal para determinar si funciona la comunicación ascendente y los altos directivos reciben la información de los empleados sin ningún tipo de problema, o de forma descendente para determinar si la información y disposiciones llega a los empleados desde los altos mandos de forma correcta. Además se debe ser analizado el buen funcionamiento de las herramientas y tácticas de comunicación. De esta forma se puede saber con exactitud cuales son los puntos fuertes y débiles de la comunicación en la empresa y tratarlos por medio de la implementación de estrategias.

1.3. La Comunicación Global: Comercial e Institucional

La comunicación es un instrumento estratégico, que de acuerdo a la estrategia general de la empresa y la política institucional, define la estrategia de comunicación durante toda la acción comunicativa global. Es allí que se descubrió que todas las comunicaciones se debían integrar debido al cambio que surgió en las organizaciones a nivel de gestión, estructura y funciones gracias a la globalización. De acuerdo con Costa,

“La Comunicación es el primero de los activos intangibles, junto con la calidad y el servicio (que la comunicación valoriza y difunde) y junto con la cultura organizacional (no hay cultura sin comunicación) que culmina en la Imagen global, distintiva, única, exclusiva e irreplicable de la empresa (que tiene también su vehículo valorizante y difusor en la comunicación).” (2007, pág 43).

En cuanto a la comunicación institucional, debido a que las organizaciones son consideradas como sistemas que interactúan con otros sistemas en su entorno, se utiliza a la comunicación institucional como herramienta para mantener una situación de equilibrio en la interacción. Además la comunicación institucional tiene como objetivo principal comunicar los valores y la personalidad de la institución donde dicha comunicación se desarrolla. De acuerdo con Suárez “La comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios, ya

que toda institución por el hecho de existir arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados. “ (2008, pág 2).

Es así que el desarrollo de la comunicación institucional se marca por dos paradigmas. El primero que se lo conoce como paradigma relacional, el cual se centra en el análisis de la relación entre públicos e instituciones. Y el segundo paradigma es el reputacional, que como su nombre lo dice, se centra en medir la reputación. De allí nace el concepto de comunicación institucional como “ la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que organización depende” (Rodrich, 2012, pág 220). Capriotti también define a la conducta institucional como las acciones que realiza la empresa a nivel social, cultural, político y económico como sujeto que forma parte de la sociedad (2013). Es decir, la empresa toma una postura y realiza acciones de interés comunitario, esto también se conoce como responsabilidad social. Cabe recalcar que la comunicación institucional se basa en su relación con los stakeholders y las necesidades y aspiraciones que estos tienen.

Además vuelve a surgir la idea del valor institucional de la empresa con una misión y visión bien establecidos, y donde se debe gestionar a la empresa como un todo, comunicando tanto para públicos internos y externos, y dejar de lado los departamentos de comunicación especializados.

En cuanto a la conducta comercial, ésta se refiere a las acciones que la empresa hace como sujeto comercial tomando en cuenta el intercambio mercantil con consumidores, proceso de compra y fidelización. Esta conducta comercial se hace presente por medio de lo que la organización vende y la manera en que la vende. Por ejemplo lo que la organización vende es el producto en sí, una amplia gama de productos, servicios y como la empresa elabora el producto, mientras que la manera en que la vende puede hacer referencia a

diferentes acciones como colocar precios, distribuir el producto, establecer políticas de venta y promociones, además de la calidad de servicio ya sea a nivel de gestión, de relación entre los vendedores y consumidores e inclusive la acción robótica entendiendo a ésta como máquinas dispensadoras o similares.

1.1.2. Responsabilidad Social

Antiguamente se tenía la creencia de que la acción social se limitaba a la acción económica ya que supone la minoración de los fondos disponibles para las actividades generadoras de dinero de la empresa. Sin embargo, Fernández señala que “Es posible conseguir la convergencia de intereses económicos y sociales siempre que las acciones emprendidas sean las correctas [...] si se reconoce esta posible convergencia de intereses sociales y económicos, la RSC pasará a ser considerada como un instrumento que debe ser gestionado adecuadamente desde la dirección, por lo que presentará una naturaleza estratégica. (2005, pág 8). Lo cierto es que la responsabilidad social también afecta a las fuentes de diferenciación. Es así que influye en las características físicas del producto tanto en los atributos tangibles como intangibles. En la imagen corporativa dentro de las características de la empresa y la conciencia social dentro de las características del mercado.

Por otro lado, la Responsabilidad Social empresarial tenía como precursora a las entidades de la Economía social que en su entonces ya eran socialmente responsables con principios de solidaridad y compromiso de las personas ya que desempeña un rol importante en el desarrollo local. Lo que ocasionó que las empresas adapten estas acciones que en un inicio eran propias de las empresas de economía social como las cooperativas fue

“ La falta de confianza por parte de los consumidores ha conducido a un aumento del desarrollo e incorporación de nuevas políticas de RS en las empresas encaminado a que los diferentes grupos de interés conozcan su “buen” comportamiento empresarial y sus acciones “socialmente responsables” con el fin de tener una buena imagen y una buena

reputación.” (Server, 2007, pág 20).

Con esta introducción previa se puede decir que la Responsabilidad Social es “el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (Bigné, 2005, pág 16). En este concepto se evidencia que las empresas funcionan con una perspectiva de stakeholders, por lo que el estudio de la RSE es clave ya que afecta las estrategias de comunicación de la empresa con dichos stakeholders.

Además, Moliner menciona que “Las campañas que promueven causas sociales son una realidad cada vez más pujante en nuestra sociedad. Las organizaciones que hay detrás no solo cumplen un fin social sino que están generando riqueza, ya sea mediante la contratación de personal, ya sea a través de la compra de bienes y servicios a la empresa.” (1998, pág 13).

Por lo que para construir una campaña de carácter social incluida la planificación, la auditoría, la fijación de objetivos y el diseño de las estrategias, la implementación y la evaluación y control. Para esto hay que tomar en cuenta el comportamiento del público objetivo, es decir, las motivaciones, las creencias, las actitudes y el aprendizaje. Así como los factores económicos, políticos y sociales que influyen en toda campaña social. De la misma manera hay que implementar estrategias básicas dependiendo de la segmentación.

Sánchez menciona que

“La responsabilidad social de las empresas es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en las que afirman los principios y valores por lo que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. LA RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y

se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de legislación” (Sánchez, 2016, pág 11)

Esto quiere decir que la responsabilidad social es ir más allá de cumplir una responsabilidad legal. Es por medio de ésta donde las empresas reflejan sus preocupaciones sociales y medioambientales, y aportan con un granito de arena tanto en las operaciones comerciales como en las relaciones con sus distintos públicos. La responsabilidad social es una iniciativa de todas las empresas independientemente de su tamaño o de su razón social, cabe recalcar la voluntariedad de la iniciativa, sin embargo, cuando la empresa ya se involucra en dichas actividades debe responder ante instituciones administrativas y judiciales por lo que finalmente si existe cierta obligatoriedad. Por otro lado, el hecho de que una organización sea socialmente responsable no significa que puede dejar de responder frente a obligaciones legales, las acciones de responsabilidad social no reemplazan dichas obligaciones.

“La doble dimensión (vertiente interna y externa de la RSE), confiere especial importancia a los trabajadores ya que se convierten en uno de los principales grupos de interés a los que se dirige y orienta el grupo de prácticas empresariales de RSE [...] también es un medio que contribuye a la imagen externa de la empresa como socialmente responsable hacia sus otros grupos de interés, en especial clientes y consumidores que compran sus productos y servicios y empresas que operan en países menos desarrollados en los que sus ordenamientos jurídicos no contemplan estos aspectos o prevén un nivel de desarrollo de los derechos sociales muy inferior al país de origen de la empresa principal” (Sánchez, 2016).

Es así que la responsabilidad social, a diferencia de lo que muchos creen, no solo es aportar externamente a la sociedad, sino que inicia por los procesos realizados internamente. Además el clima laboral en una empresa socialmente responsable debe ser óptimo para que

los trabajadores se sientan felices de formar parte de una empresa benevolente donde su único objetivo no es meramente económico. Es así que nace la relación laboral responsable en donde se implementa un proceso productivo sostenible y la utilización de recursos naturales con control. Externamente se busca ayudar a la gente con menos posibilidades que en la empresa donde se encuentra la matriz. De la misma manera existe un sistema de rendición de cuentas donde se evalúa la responsabilidad social empresarial. Para este proceso debe existir un acuerdo entre el administrador y el involucrado principal, donde el administrador será el que rinda cuentas al principal. A partir de allí se realiza un juicio sobre las acciones realizadas y se implementan las respectivas sanciones en caso de que algo esté fuera de lugar.

Por otro lado existen instrumentos que ayudan en el proceso de implementación de responsabilidad social en un empresa. Primeramente se encuentran los códigos de conducta que “ son una estandarización de comportamientos de y en la empresa socialmente responsable que se pueden utilizar como un mecanismo para desarrollar de forma efectiva esa política empresarial” (Sánchez, 2016). El reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable por medio de certificaciones otorgadas por organizaciones externas, y así mismo se pueden realizar auditorías tanto internas como externas, es decir realizado por alguien externo a la empresa, para supervisar que las normas se estén cumpliendo.

“Es importante no desechar la idea de que todos los casos de RSE que podamos analizar, sea su dimensión ética, altruista o estratégica, existirán un beneficio para la empresa” (Sánchez, 2016). Esto quiere decir que las empresas aprovechan la responsabilidad social para hacer publicidad respecto a la misma, esto no descarta la obligación que tienen la empresa con la sociedad una vez involucrados en la acción independientemente del motivo por el cual decidió involucrarse en la RSE.

Por otro lado el consumidor también tiene una postura respecto a la Responsabilidad Social Empresarial. Para ellos el significado que presenta la RSC en los consumidores varía y además es probable que interfiera en su decisión de compra. Hay que tomar en cuenta que la RSC puede ser parte de otro criterio de compra además de precio, calidad e imagen. Es por esto que la responsabilidad social corporativa debe ser tratada como un asunto estratégico que se debe considerar al definir las relaciones entre la empresa y los grupos de interés.

De la misma manera existen pasos previos a implementar la responsabilidad social empresarial que hay que tomar en cuenta. Entre ellos se menciona el aumento de la calidad de vida del personal, imposibilidad de un doble código de ética, trato limpio con el cliente, protección de medio ambiente e involucramiento en acciones sociales para la comunidad (Stolar, 2009).

“Este primer aspecto de la RSE es clave, ya que si la práctica no nace desde el interior de la empresa hacia fuera, es muy difícil que esta nueva forma de gestión se afiance como una nueva cultura empresaria, y terminará siendo sólo una moda pasajera” (Stolar, 2009).

Entonces es así que para aumentar la calidad de vida del personal hay que basarse en la pirámide de necesidades de Maslow ya que los trabajadores deben satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas, de seguridad, de pertenencia, es decir, de aceptación y participación en el mismo grupo de trabajo, de reconocimiento en referencia al trabajo personal y de autorrealización mediante el trabajo que realiza. Lo que se puede implementar para que dichas necesidades se cumplan en el ambiente de trabajo es un trato justo y sin discriminación, tomar en cuenta las necesidades psicofísicas de los empleados, no exceder la cantidad de horas laborales y fomentar un buen desarrollo personal donde no se descuide su vida personal. De la misma forma es importante profundizar sobretodo en el involucramiento con la sociedad y protección al medio ambiente.

A continuación, después de implementar los pasos previos, si una empresa desearía invertir en responsabilidad social debe tomar en cuenta que “una intervención óptima y eficiente debe tener premisas fundamentales de: una sólida concepción filosófica de responsabilidad social empresarial y un sentido de beneficio o utilidad de la inversión social desde una perspectiva empresarial” (Charvet, 2000). Esto quiere decir que para intervenir las empresas tienen dos opciones, pueden seleccionar una causa relacionada con sus actividades principales o un problema relacionado con su quehacer, además deben tener en claro a quien van a dirigir la acción. Hay que tomar en cuenta que la responsabilidad social cubre varios frentes como los trabajadores, clientes, estado y comunidad. Además existe un gran valor en hacer alianzas, es decir, contar con el apoyo de más empresas que se unan a la causa para que la inversión del programa de responsabilidad social no represente una gran inversión.

Por otro lado existen principios de responsabilidad social que son de gran importancia para las organizaciones como la rendición de cuentas, en donde una organización debe aceptar el escrutinio por parte de agentes externos debido su impacto social, económico y medioambiental. La transparencia, como su nombre lo dice, implica que la empresa sea transparente en las decisiones que tengan que ver con la sociedad y medio ambiente, esto no significa que deba proveer información legalmente protegida. Debe tener un comportamiento ético donde los valores como responsabilidad, honestidad, la equidad y la integridad son los pilares de la empresa extendiéndose a la preocupación por las personas, animales y medioambiente. Respetar a los intereses de las partes interesadas, respetar al principio de legalidad, es decir que ninguna empresa o individuo está por encima de la ley, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Además hay que tomar en cuenta a la esfera de influencia de la organización ya que debe ser responsable de sus acciones y ser consciente de que dichas acciones pueden afectar el comportamiento con otras organizaciones con quien tiene relación. Por otro lado hay que

identificar a las partes interesadas ya que éstas pueden estar involucradas ya sea porque, por ejemplo, la organización contamina el barrio o porque genera empleos.

Es importante reconocer que la responsabilidad social afecta a la imagen y reputación de una empresa, tal y como lo menciona Alvarado “Como implicación para la gestión, uno de los factores clave para conseguir una buena imagen y reputación corporativas es, precisamente, ser socialmente responsable” (Alvarado, 2008). Esto se debe a que en la actualidad no es suficiente conocer cuál es la imagen y reputación que los públicos generan de ella ya que también se ha vuelto necesario conocer qué es lo que origina dichas percepciones.

Las empresas deben tomar en cuenta que si ellas practican la RSE, ésta va a tener un impacto directo en la reputación que le atribuyen los públicos. Además las empresas deben conseguir que los públicos se sientan identificados con la misma, lo que por medio de la RSE se puede lograr, ya que se reflejan en la sensibilidad que caracteriza y en las buenas acciones que finalmente hace que se cree un vínculo entre empresa y consumidor.

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial está en auge y cada vez más empresas la adaptan a su “modus operandi”, también existen connotaciones negativas ya que “se puede interpretar como un instrumento de adoctrinamiento y manipulación del personal de la organización o como una herramienta del sistema para restar importancia a las críticas que se le hacen y garantizar su permanencia como el mejor posible” (Sabogal, 2008). La explicación se la hace por medio de respuestas a preguntas puntuales e importantes como: ¿Qué tan universales son los conceptos, metodologías e indicadores de RSE?, ¿El hecho de que la RSE sea voluntaria es suficiente para crear un cambio en la forma de actuar de las organizaciones?. Así mismo hace referencia al factor económico puesto que existe debate entre si la Responsabilidad social genera beneficios para la empresa o solo se la realiza por la presión social. Es decir, qué tan sostenible es la aplicación de la Responsabilidad Social

empresarial y si es necesario que ésta traiga ganancias a la empresa o solamente responda a una acción social.

“Este enfoque parte de la naturaleza contradictoria y cambiante de las formas sociales e institucionales de las economías basadas en el mercado, y permite el estudio de la RSE como un rasgo constitutivo de un nuevo modo de regulación, aún en ciernes, del capitalismo global” (Solís, 2008).

Existen diferentes enfoques teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial a partir de la teoría de que ésta surgió “como una respuesta a la necesidad de las empresas de mejorar su imagen externa ante sus clientes y proveedores, y fortalecer su posición de mercado frente a sus competidores” (Solís, 2008, pág. 230). Sin embargo, estas prácticas empresariales dan pie para fortalecer su relación con el entorno social y comunitario por medio de acciones asociadas al medio ambiente, al respeto y cumplimiento de los derechos humanos, los de derechos de los trabajadores y el entorno comunitario.

Hay que tomar en cuenta que las prácticas sustentables se dan bajo la presión social y la participación organizada de la sociedad que deben exigir la sustentabilidad en todos los sentidos. Sin embargo, el texto es fatalista con respecto a la Responsabilidad social ya que concluye que bajo un sistema económico capitalista es muy difícil que las prácticas de RSE sean sostenibles a lo largo del tiempo y realmente hagan un aporte al medio ambiente y la comunidad.

Finalmente para hablar sobre la responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis, en el sentido de que existe una crisis económica a nivel global donde los productos cada vez son más similares los unos a los otros, hay que tomar en cuenta que la RSE se estructura a partir de la relación que tiene la empresa con sus stakeholders a través de la transparencia de lo que es y lo que hace. También debe ser planeada estratégicamente para que represente una ventaja competitiva así como ventajas a nivel interno y externo. A nivel

interno se puede mencionar la mejora de la gestión integrada a los objetivos de la empresa, mejor reputación y mejor comunicación interna. Mientras que a nivel externo se puede mencionar una mejora en la confianza que dan los clientes, mejoras para el medioambiente lo que propicia un desarrollo sostenible y la mejora en el ambiente laboral. Server menciona que:

“A pesar de que la mayoría de los consumidores siguen anteponiendo factores como calidad y el precio, cada día los productos y los precios guardan una mayor similitud entre las diferentes ofertas del mercado. En este contexto es dónde otros factores, entre los que destaca la RS, puede adquirir protagonismo como criterio de elección” (Server, 2007, pág 27).

Se concluye así que la implementación de la RSE debe considerarse como una inversión y no un gasto. Además hay que establecer como en toda plan estratégico objetivos y metas a largo plazo que vayan acorde con las características de la empresa.

COLIBRÍ CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN

1. Historia

Ferretería “El Colibrí” nace en el año 1997, continuando su trayectoria hasta el día de hoy, siendo esto un pilar para su desarrollo y crecimiento.

En 2015 - Ferretería “El Colibrí, debido a una estrategia de branding, cambia su nombre comercial a Colibrí / Centro de la Construcción. Colibrí / Centro de la Construcción, es la línea minorista de Gavtra Cia.ltda, la cual es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados, materiales de construcción y varias líneas adicionales.

2. Misión

Ofrecer productos, servicios y asesorías en el Ecuador, siendo competitivos en la relación entre precio-calidad. Desarrollamos con sostenibilidad e innovación, apoyados con recursos tecnológicos de avanzada y el mejor talento humano.

3. Visión

Ser la empresa líder en proyectos de hogar y construcción.

4. Valores

- Respeto
- Excelencia
- Integridad
- Responsabilidad

5. Filosofía

Conservamos la calidad de siempre, más modernos y funcionales.

6. Normas y comportamientos

En Colibrí Centro de la Construcción, no existen normas o comportamientos formalmente establecidos. Sin embargo, se puede decir que la empresa cuenta con comportamientos implícitos entre todo el personal. Por un lado, el compañerismo y el trabajo en equipo son comportamientos que se ven presentes dentro de la organización. Por otro lado, las normas han sido establecidas verbalmente, las cuales deben ser cumplidas por todo el personal.

7. Sistema de identidad visual

El sistema de Identidad Visual de Colibrí Centro de la Construcción contiene todos los elementos del diseño de las Constantes Universales de Identidad Visual con la explicación determinada de cada uno de los componentes con su demostración.



Gráfico 1, Portada Manual Identidad Visual



Gráfico 2, Logo

Forma



Forma

Gráfico 3, Forma



Estilos y formatos

Gráfico 4, Estilos y Formatos



Estilos y formatos

Gráfico 5, Más estilos y formatos

Karbon Slab

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Nombre

Gráfico 6, Tipografía

Karbon Slab

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Nombre

Gráfico 7, Nombre



Forma

Gráfico 8, Logotipo



Gráfico 9, Hoja membretada



Gráfico 10, Aplicaciones

8. Mapa de Públicos

Públicos y Sub públicos	Detalle	Modo de relación
Público Externo		
Clientes	Son las personas quienes obtienen un tipo de servicio o producto de Colibrí Centro de la Construcción.	Por cercanía: la organización depende en sus operaciones cotidianas
Clientes Potenciales	Son personas que pueden llegar a ser personas que adquieran un producto o servicio de Colibrí Centro de la Construcción.	Por cercanía: la organización depende en sus operaciones cotidianas
Proveedores	Son aquellas personas que ofrecen algún tipo de producto a Colibrí Centro de la Construcción.	Por cercanía: la organización depende en sus operaciones cotidianas

Públicos y Sub públicos	Detalle	Modo de relación
Público Interno		
Administrativo		
Gerente General	Es la persona encargada de velar que todas las acciones y objetivos establecidos sean alcanzados y cumplidos. Además, es quien está al tanto de todas las cosas llevadas a cabo en la empresa.	Por responsabilidad: grado de responsabilidades legales, financieras y operativas con la organización..
Jefe de Ventas	Es la persona encargada de todas las actividades relacionadas con las ventas de productos y servicios de Colibrí Centro de la Construcción.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.
Jefe Financiero	Es aquella persona encargada de toda el área de financiera. Es quien está al tanto del cumplimiento de todas las reglamentaciones financieras.	Por responsabilidad: grado de responsabilidades legales, financieras y operativas con la organización.
Comunicación y relaciones públicas	Es aquella persona encargada de todas las acciones tomadas referentes a la comunicación y rpp de Colibrí Centro de la Construcción.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.
Contabilidad y ayudante de contabilidad	Son las personas quienes están encargadas de manejar toda el área de contabilidad en Colibrí Centro de la Construcción.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.

Operativo		
Jefe de Almacén	Es la persona encargada de velar por que todas las actividades se cumplan adecuadamente dentro del almacén de Colibrí Centro de la Construcción y también que todos los objetos se encuentren correctamente ubicados. Además, es quien está a cargo de los vendedores.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.
Vendedores	Son aquellas personas quienes están en contacto directo con los clientes de Colibrí Centro de la Construcción, ya son quienes ofrecen y venden los productos y servicios.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.
Transportistas	Son aquellas personas encargadas de transportar los materiales que son comprados por clientes y hacer que estos lleguen adecuadamente a su destino.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.
Ayudantes de local	Son aquellas personas encargadas de ofrecer apoyo a los vendedores y al jefe de almacén en sus actividades.	Por dependencia: personas que depender directamente de lo que hace la organización.

Table 1, Mapa de públicos

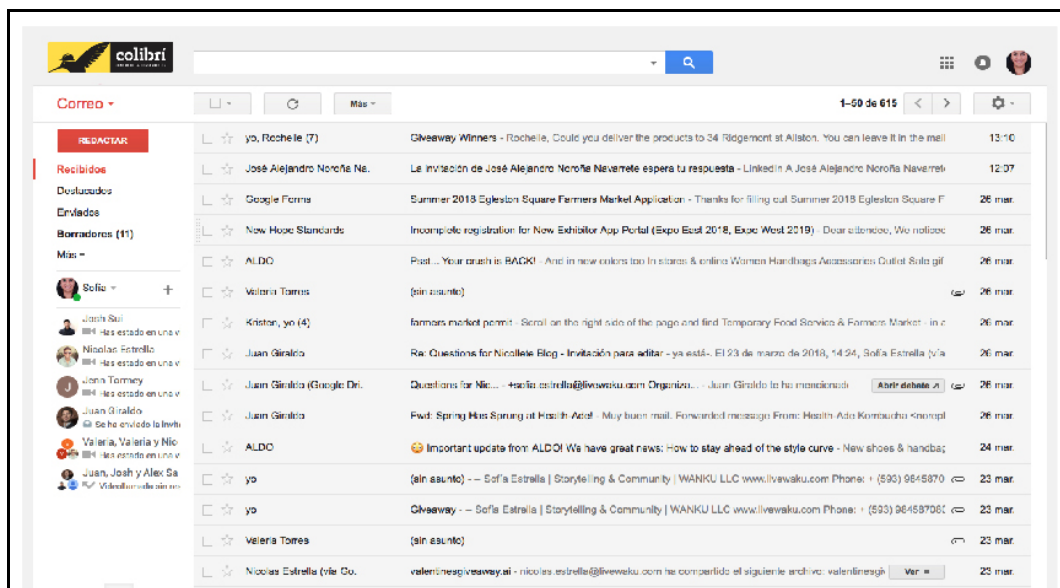
9. Herramientas comunicacionales

Sub público	Herramientas	Aplicación	Espacio físico
Empleados	Correo electrónico	Comunicación empleado-empleado	Guía de trabajos y requerimientos
Empleados	Whatsapp	Comunicación Informal	Administración personal.

Empleados	Reuniones	Comunicación formal	Guías en tiempo de problema.
Clientes	Redes Sociales	Comunicación y publicidad externa	Seguidores en Fan Pages, a través de Facebook, Instagram y Twitter.

Table 2, Herramientas comunicacionales

10. Fichero de herramientas



Nombre: Correo electrónico

Objetivo: Comunicación empleado-empleado

Público: Administrativos.

Descripción comunicacional: Permite la comunicación instantánea entre el personal de la empresa.

Descripción técnica: Una plataforma de correo institucional basado en un correo confidencial; es decir una plataforma manejada por el área de sistemas, al cual los empleados tiene acceso y asignado una dirección

Table 3, Correo electrónico como herramienta



Nombre: Reuniones

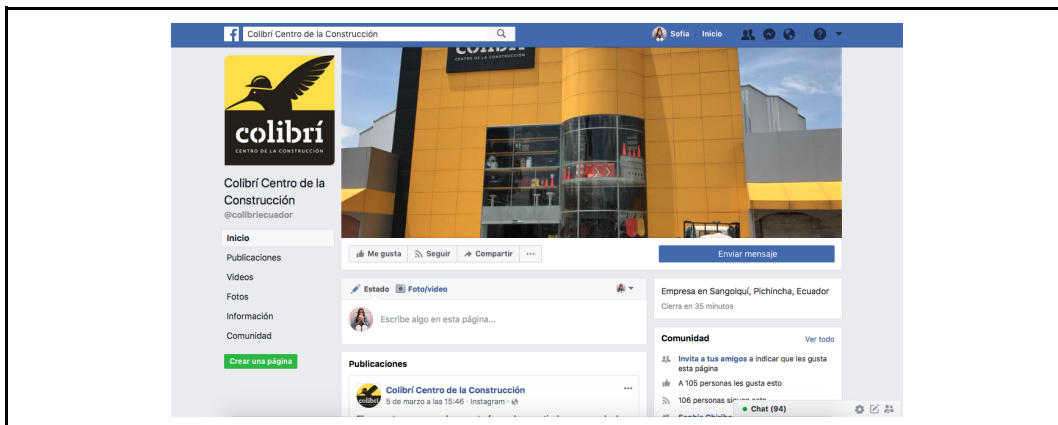
Objetivo: Resolver problemas puntuales que no pueden ser resueltos por una vía escrita, o tratar temas urgentes.

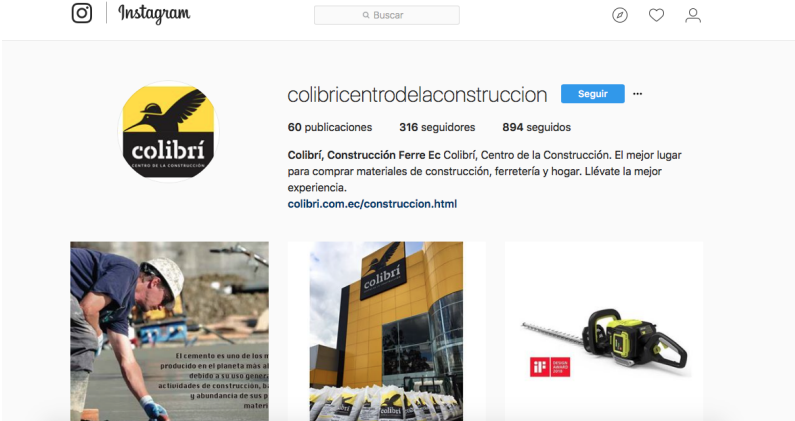
Público: Operadores y administrativos

Descripción comunicacional: Una citación personal entre los trabajadores tanto operativos como administrativos en lugares dispuestos para reuniones, de manera que los asuntos que requieren solución rápida debido a una urgencia sean atendidos.

Descripción técnica: Las reuniones son realizadas de manera presencial en el área administrativa y solamente cuando ocurre algo grave.

Table 4, Reuniones como herramienta





Nombre: Redes sociales

Objetivo: Hacer publicidad

Público: Todos los seguidores en las distintas plataformas

Descripción comunicacional: Comparte boletines, noticias, promociones de manera que se hace una promoción y publicidad a través del medio. Comúnmente es más dinámico e intenta publicar sorteos o formas interactivas con la comunidad de Facebook e Instagram.

Descripción técnica: Es un fan page creado por un administradores en las distintas redes.

Table 5, Redes sociales como herramienta



Nombre: Página web

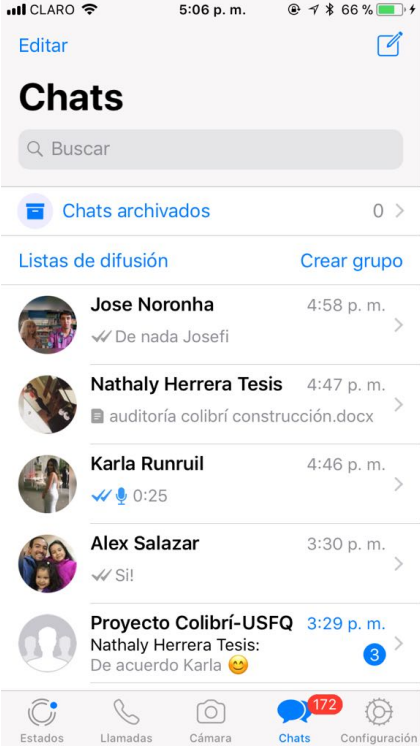
Objetivo: Dar a conocer sus servicios

Público: Todos los clientes o personas que visitan la página web

Descripción comunicacional: En esta herramienta se comparte toda la información necesaria acerca de los productos y servicios que Colibrí Centro de la Construcción ofrece. Además, se encuentra información acerca de la cultura corporativa

Descripción técnica: Es un fan page creado por un administradores en las distintas redes.

Table 6, Página web como herramienta



Nombre: Whatsapp

Objetivo: Comunicación empleado-empleado

Público: Administrativos y operativos

Descripción comunicacional: Permite la comunicación instantánea entre el personal de la empresa.

Descripción técnica: Una plataforma mensajería instantánea la cual permite comunicarse entre personas de una manera privada y directa.

Table 7, Chat como herramienta

11. Estrategias de comunicación presentes y pasadas

Colibrí Centro de la Construcción ha realizado solamente una campaña en redes sociales para públicos externos, la cual consistía en un sorteo entre las personas que participen dentro de las publicaciones de Instagram. Es importante mencionar que ésta ha sido la única campaña comunicacional que se ha realizado dentro de la organización con éxito.

INFORME EJECUTIVO – AUDITORÍA

1. Sistema de auditoría

Objetivos de la auditoría de comunicación

Objetivo general

Determinar el grado de posicionamiento de los rasgos físicos y culturales, así como la efectividad de la comunicación de Colibrí Centro de la Construcción, mediante la aplicación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de detectar los puntos débiles de la comunicación y cultura corporativa e implementar estrategias de comunicación.

Objetivos específicos

- Investigar la cultura corporativa, la efectividad de herramientas de comunicación dentro de Colibrí Centro de la Construcción, para saber el grado de conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- Observar cuantitativamente el conocimiento y falencias en cuanto al conocimiento de la cultura corporativa por parte de los públicos internos de la organización.
- Recopilar información global y por áreas para conocer la efectividad de las herramientas de la empresa de Colibrí Centro de la Construcción.
- Establecer el funcionamiento de los canales formales e informales dentro de la organización mediante entrevistas a representantes de cada departamento de Colibrí Centro de la Construcción.

Metodología de la investigación

Universo y tamaño de la muestra

Actualmente, la empresa Colibrí Centro de la Construcción cuenta con 17 empleados en total ubicados en su local del Colibrí. 9 en el área administrativa y 8 en el área operativa. Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple: $n = \frac{N * p * q * (z * z)}{(B * B(N-1)) + (p * q * (z * z))}$. Tanto la proporción de acierto del estudio (p), como la proporción de fracaso (q) son valores constantes (0.5), ya que no se tiene conocimiento previo de la tendencia de los resultados que se obtendrán. El nivel de confianza (z) determina la probabilidad de acierto de todo el estudio, es calculado de la siguiente forma: $Z = 95\% = 0.95/2 = 0.47$. El valor obtenido (0.47) es consultado en la tabla de distribución normal estándar, la cual proporciona dos valores: horizontalmente 1.9 y verticalmente 0.06, al sumar ambos valores obtenemos: $1.9 + 0.06 = 1.96$. Por otra parte, el valor de B, determina el error de estimación pregunta por pregunta. En conclusión, el tamaño de la muestra es directamente proporcional al nivel de confianza, e inversamente proporcional al error de estimación. Luego de realizar los cálculos necesarios, se estableció que se realizarán 17 encuestas al personal de Colibrí Centro de la Construcción.

Con el fin de obtener datos más cercanos a la realidad y que la muestra sea lo más representativa posible, se distribuyó equitativamente el total de encuestas, tomando en cuenta el número de empleados y que Colibrí Centro de la Construcción cuenta solo con un local comercial, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Ficha Técnica

Nro.	Área	Nro de	%	Nro de
------	------	--------	---	--------

		personas		encuestas
1	Administrativa	9	53%	9
2	Operativa	8	47%	8
			100%	17

<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de Campo 	Lunes 12 de marzo - viernes 30 de marzo
<ul style="list-style-type: none"> Área de investigación: El Valle de los Chillos 	Colibrí Centro de la Construcción
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Consulta 	Encuestas
<ul style="list-style-type: none"> Tamaño de la muestra 	17 encuestas, equivalente al 100% de nivel de confianza y un margen de error de menos del 5%.
<ul style="list-style-type: none"> Instrumento de recolección 	Cuestionario semiestructurado de 21 preguntas cerradas 1 una pregunta abierta
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión 	100%

Modelo de encuesta

Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Colibrí Centro de la Construcción.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Área/ Departamento

- a) Administrativo _____
- b) Operativo _____

A nivel de Identidad Corporativa

1. ¿Conoce Ud., ¿cuál es la misión de Colibrí Centro de la Construcción?

SI ____ NO ____

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

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la misión de Colibrí Centro de la Construcción

- a) Acercar a nuestros clientes gran variedad de artículos de excelente calidad y precios bajos, en las líneas de ferretería y hogar, brindando comodidad día a día en nuestro local comercial.
- b) Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad.
- c) Ofrecer productos, servicio y asesorías en el Ecuador, siendo competitivos en la relación entre precio- calidad. Desarrollamos con sostenibilidad e innovación, apoyados con recursos tecnológicos de avanzada y el mejor talento humano
- d) Ninguna de las anteriores

3. Escoja de las siguientes opciones cuál es la visión de Colibrí Centro de la Construcción:

- a) Ser la empresa líder en proyectos de hogar y construcción
- b) Ser una empresa líder en el mercado de la construcción, posicionando una identidad única que se basa en las soluciones innovadoras pensadas para nuestros clientes.
- c) Posicionarnos como la mejor empresa de construcción del país, reconocidos por el compromiso, pasión y entrega brindado a nuestros clientes.

d) Dentro de los próximos 5 años establecernos como el mejor Centro de la Construcción del Ecuador, reconocidos por brindar los mejores servicios al mejor precio.

4. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Colibrí Centro de la Construcción?

PONER 10

- | | | | | |
|---------------|-----|-----|--------------------|-----|
| a) Honestidad | ___ | ___ | f) Servicio | ___ |
| b) Respeto | ___ | ___ | g) Compromiso | ___ |
| c) Confianza | ___ | ___ | h) Liderazgo | ___ |
| d) Excelencia | ___ | ___ | i) Responsabilidad | ___ |
| e) Integridad | ___ | ___ | | |

5. Marque los colores corporativos de Colibrí Centro de la Construcción

- | | | | |
|-------------|-----|-----------|-----|
| a) Negro | ___ | d) Azul | ___ |
| b) Gris | ___ | e) Blanco | ___ |
| c) Amarillo | ___ | f) Rojo | ___ |

6. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de Colibrí Centro de la Construcción



A nivel de Comunicación / Herramientas de Comunicación

7. Señale la herramienta que usted más utiliza en Colibrí Centro de la Construcción

- a) Correo electrónico _____
 b) Whatsapp _____
 c) Reuniones del personal _____

8. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- a) Correo electrónico 1 2 3 4 5
 b) Whatsapp 1 2 3 4 5
 c) Reuniones del personal 1 2 3 4 5

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Colibrí Centro de la Construcción, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

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

9. Si usted forma parte del grupo de Whatsapp de Colibrí Centro de la Construcción, ¿Cómo calificaría la información que recibe?

- Bastante útil _____
 No le presto atención _____
 No es necesaria _____

10. ¿Le gustaría que exista un medio electrónico mediante el cual usted pueda dejar opiniones y sugerencias a Colibrí Centro de la Construcción?

- Si _____
 No _____

A nivel de Comunicación / Canales

11. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Colibrí Centro de la Construcción? Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado _____
 b) Del empleado al jefe _____
 c) Entre Unidades _____

12. ¿Cómo calificaría la comunicación “empleados - jefes”?

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena
- d) Muy buena

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

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

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

- SI _____
- NO _____

15. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

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

16. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

17. Marque con si o no las siguientes afirmaciones, respecto a su relación con su jefe:

	Si	No
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		

Se preocupa por mi bienestar		
Resuelve mis dudas		
Sabe escuchar		
Motiva a sus colaboradores		
Toma decisiones de forma eficaz		
Da buen ejemplo		
Demuestra liderazgo		

18. Seleccione aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Colibrí Centro de la Construcción.

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

19. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

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

20. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- | | |
|-----------------------|-----|
| a) Organización | ___ |
| b) Comunicación | ___ |
| c) Información | ___ |
| d) Honestidad | ___ |
| e) Relaciones humanas | ___ |

21. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Colibrí Centro de la Construcción, (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- a) Organización _____
- f) Comunicación _____
- g) Información _____
- h) Honestidad _____
- i) Relaciones humanas _____

22. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

**Muchas gracias por su opinión
Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.**

2. Presentación de resultados

1. ¿Conoce Ud., ¿cuál es la misión de Colibrí Centro de la Construcción?

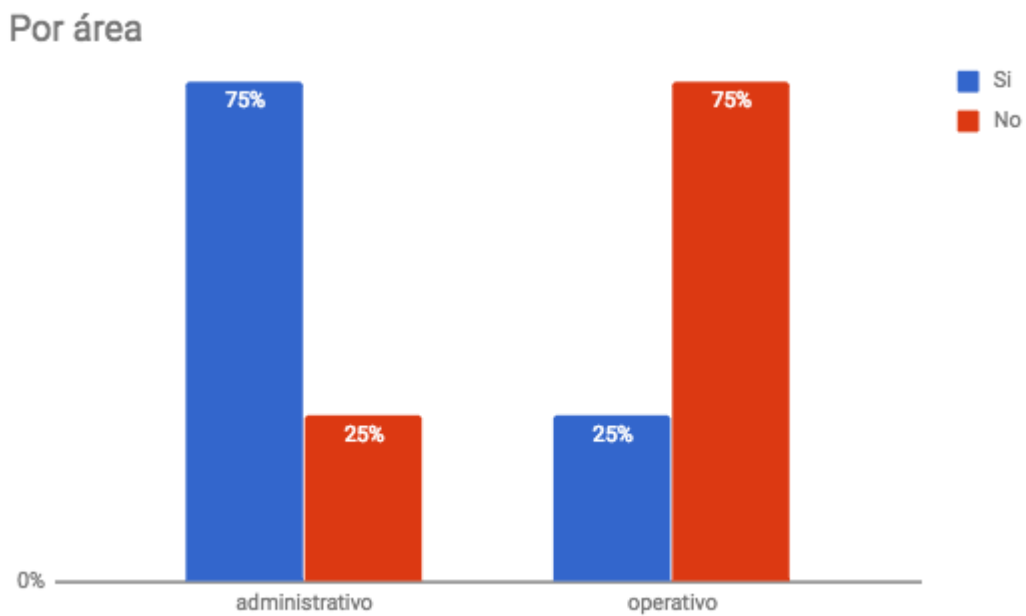


Figure 1, Pregunta 1 por área

En el área administrativa la gran mayoría señaló que conocía cuál era la misión de Colibrí (75%), mientras que el 25% señaló desconocerla. Por el otro lado, en el área operativa, un 75% afirmó desconocerla, mientras el 25% restante indicó que si la conocía. Es decir en el área administrativa tienen más conocimiento de la misión de Colibrí que en el área operativa.

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la misión de Colibrí Centro de la Construcción.

Por área

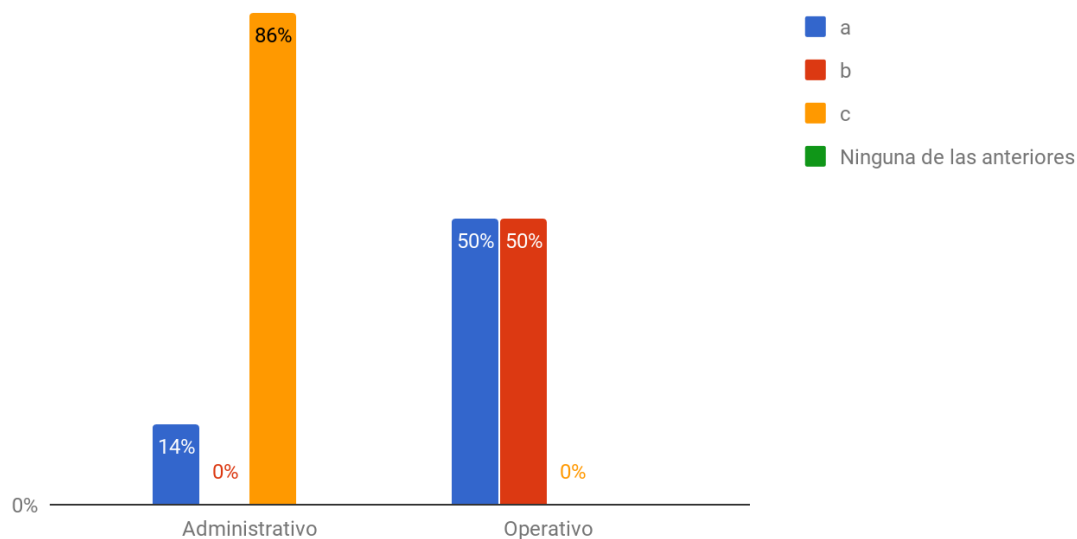


Figure 2, Pregunta 2 por área

En el área administrativa del 75% que afirmó conocer la misión de Colibrí, un 86% acertó señalando la respuesta correcta siendo esta la opción c, mientras que un 14% señaló la misión errónea. Por otro lado, en el área operativa del 25% que aseguró conocer la misión de Colibrí, un 50% acertó a la opción correcta © mientras el otro 50% eligió una misión equivocada.

3. Escoja de las siguientes opciones cuál es la visión de Colibrí Centro de la Construcción.

General

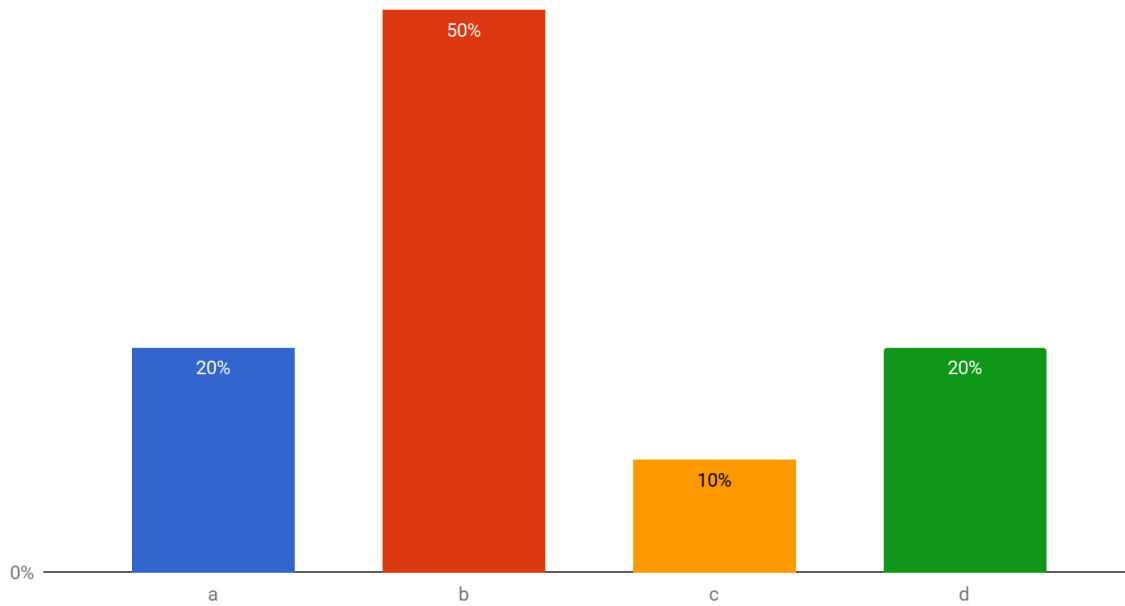


Figure 3, Pregunta 3 general

En general tan solo un 20% de trabajadores acertó a la visión correcta de Colibrí, la opción a, la cual es “Ser la empresa líder en proyectos de hogar y construcción.”. El otro 80% eligió alguna de las opciones equivocadas.

4. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a Colibrí Centro de la Construcción?

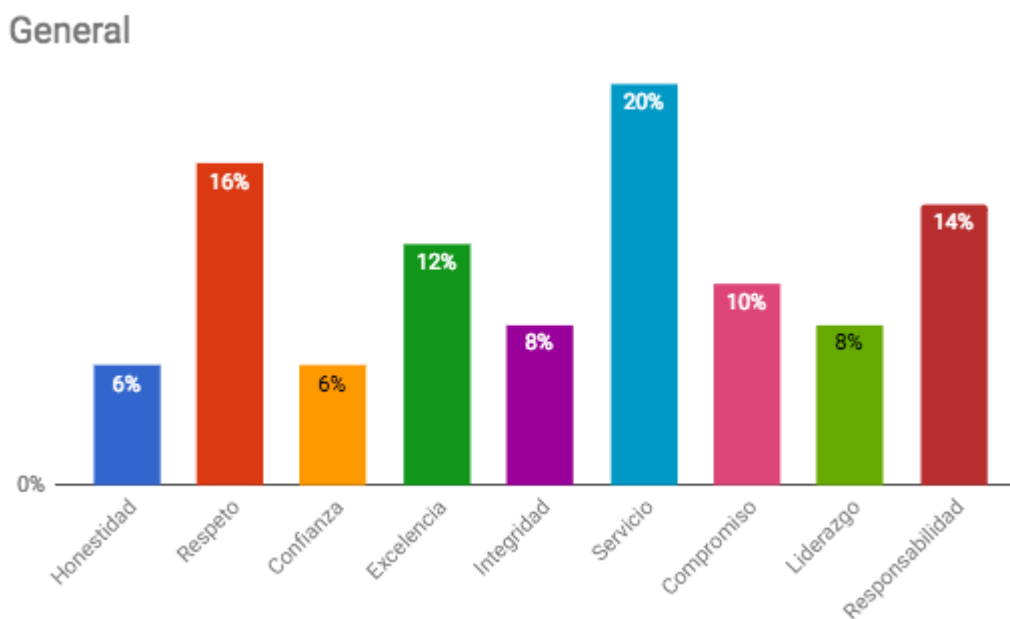


Figure 4, Pregunta 4 general

Los valores de Colibrí Centro de la Construcción son respeto, excelencia, integridad y responsabilidad. Un 16% eligió respeto como uno de los valores, un 12% seleccionó excelencia, un 8% eligió integridad, y un 14% eligió responsabilidad. Por otro lado el valor más votado fue servicio (20%), a pesar de no corresponder a los valores de la empresa. Es decir el 50% acertó con los valores corporativos y el valor más posicionado en la mente del trabajador es servicio, a pesar de no formar parte de los valores de Colibrí, seguido por Respeto y Responsabilidad.

5. Marque los colores corporativos de Colibrí Centro de la construcción.

General

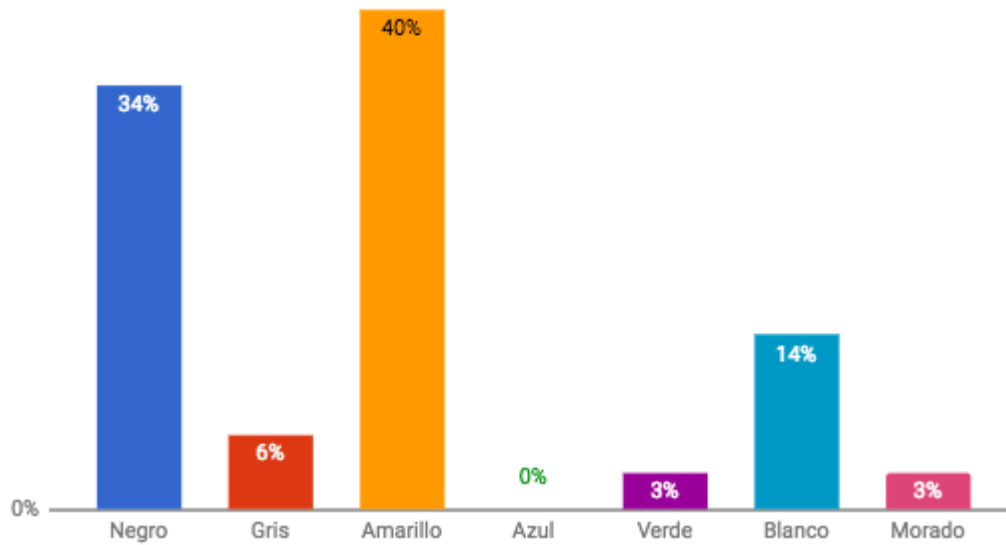


Figure 5, Pregunta 5 general

En cuanto a los colores corporativos un 40% acertó en el color amarillo y un 34% acertó en el color negro, es decir un el 74% acertó con los colores corporativos. El 26% restante eligió alguno de los colores equivocados. La respuesta correcta es negro y amarillo.

6. Señale la herramienta que usted más utiliza en Colibrí Centro de la Construcción.

Por área

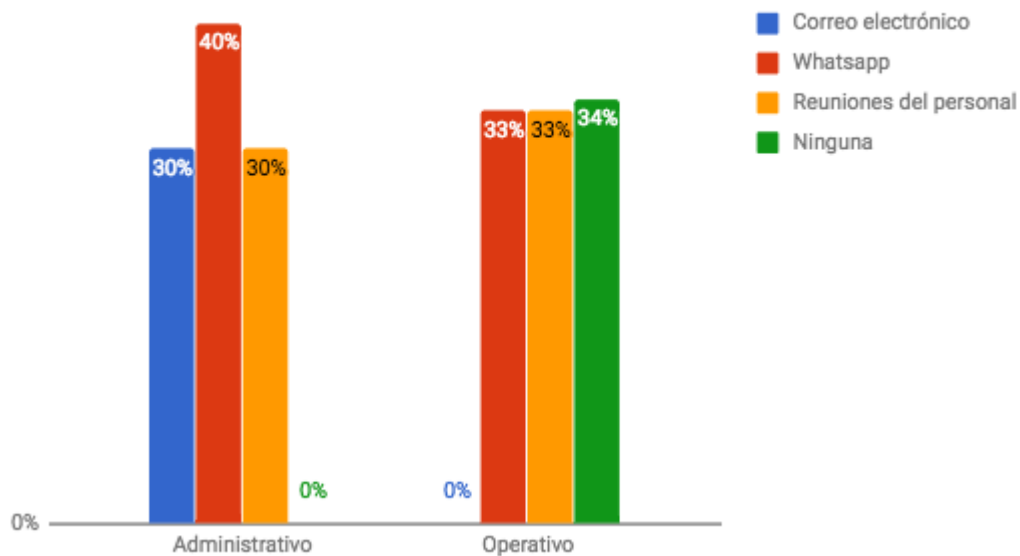


Figure 6, Pregunta 6 por área

En el área administrativa la herramienta más utilizada es el whatsapp (40%), seguida del correo electrónico (30%) a la par con la reunión del personal (30%). Por otro lado en el área operativa un 34% afirmó no utilizar ninguna herramienta, de las personas que las usan utilizan en igual manera el whatsapp y las reuniones con un 33%.

7. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente).

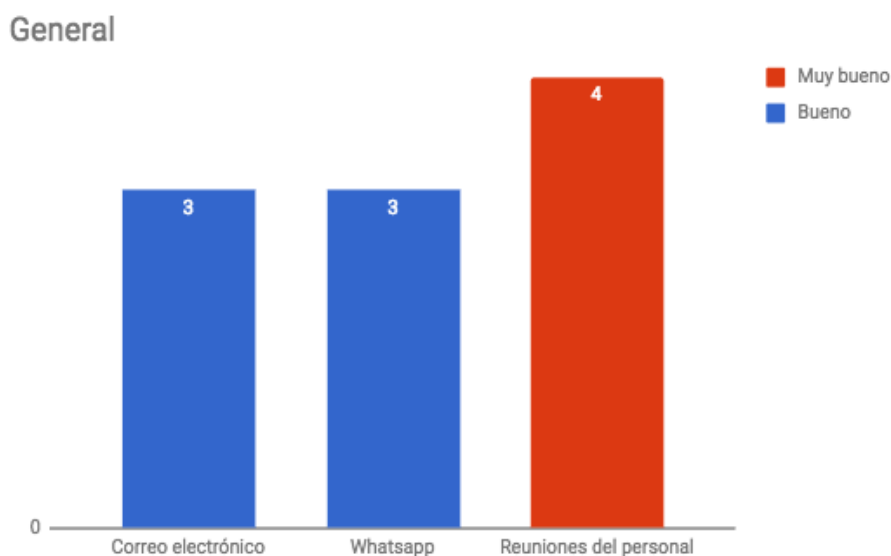


Figure 7, Pregunta 7 general

En general, el correo electrónico y el whatsapp fueron señaladas como buenas herramientas (3) mientras que la reunión personal fue señalada como muy buena (4).

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Colibrí Centro de la Construcción, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

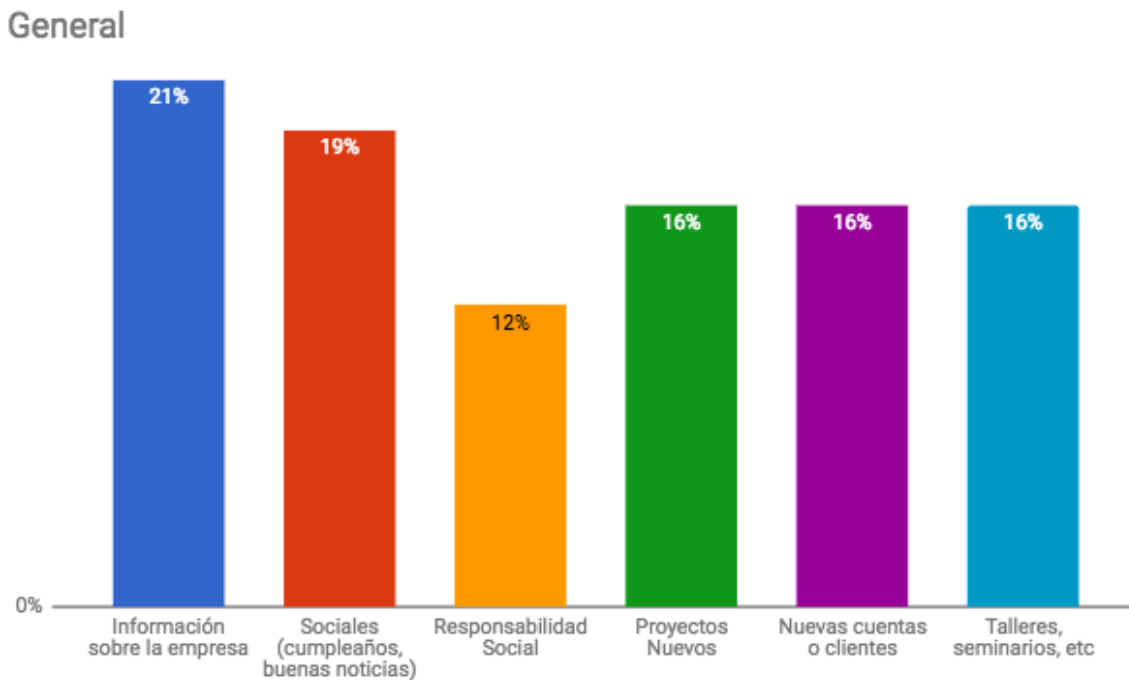


Figure 8, Pregunta 8 general

A los trabajadores de Colibrí Centro de Construcción les gustaría recibir información sobre la empresa en un 21%, noticias sociales en un 19%, proyectos nuevos, nuevas cuentas o clientes y talleres y seminarios en un 16%, y finalmente información de responsabilidad social en un 12%. En el área administrativa la información que más les gustaría recibir es sobre proyectos nuevos y talleres, seminarios en un 22%, noticias sociales en un 18%, información sobre la empresa y responsabilidad social en un 15% y sobre nuevos clientes en un 8%. En el área operativa les gustaría recibir información sobre la empresa y nuevos clientes en un 27%, noticias sociales en un 19%, y responsabilidad sociales, proyectos nuevos, talleres, seminarios en un 9%.

9. En la comunicación que hay por medio de whatsapp, ¿Cómo calificaría la información que recibe?

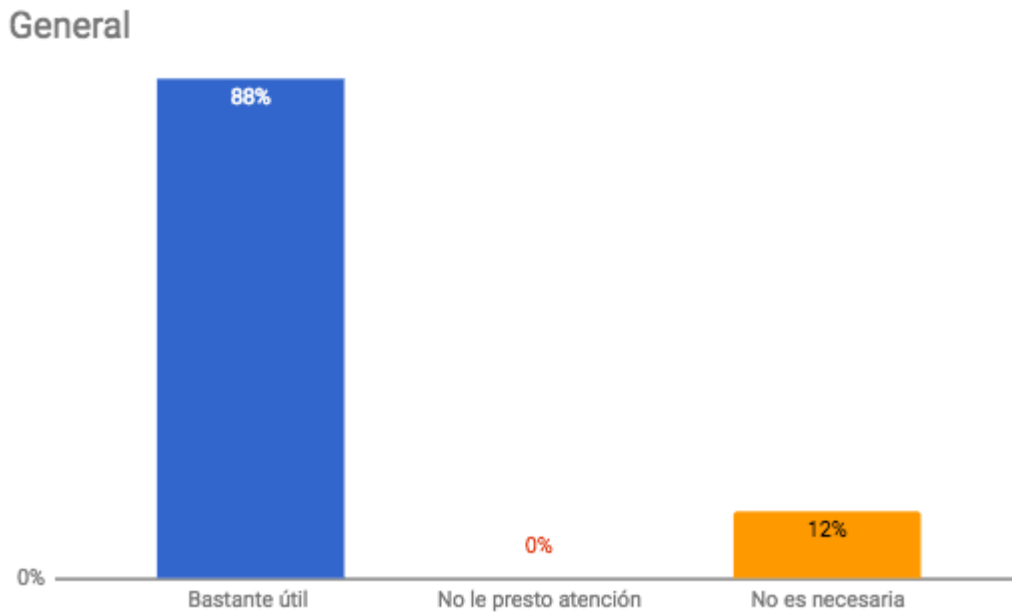


Figure 9, Pregunta 9 general

Los trabajadores de Colibrí Centro de la Construcción calificarían a la información que reciben por whatsapp como bastante útil en un 88%, y 12% no piensa que sea necesaria.

10. ¿Le gustaría que exista un medio electrónico mediante el cual usted pueda dejar opiniones y sugerencias a Colibrí Centro de la Construcción?

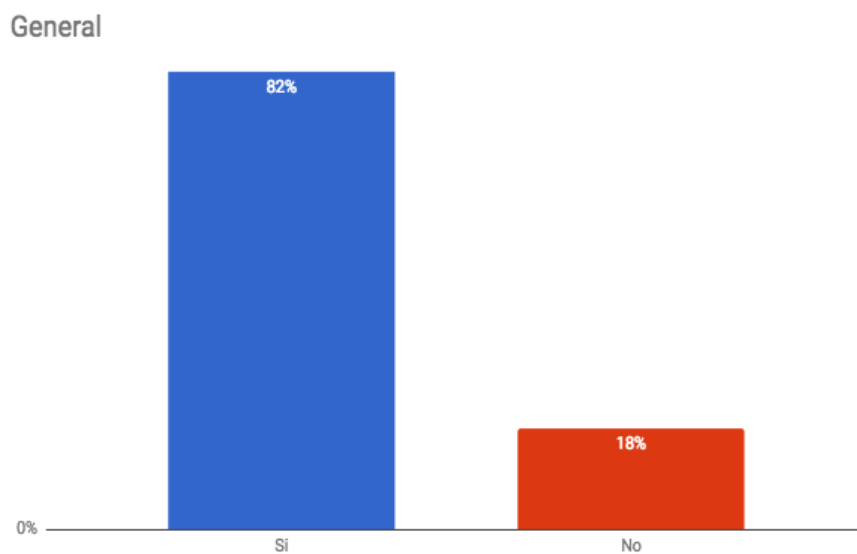


Figure 10, Pregunta 10 general

El 82% de los trabajadores cree que debería existir un medio electrónico mediante el cual puedan dejar opiniones y sugerencias a la empresa, el 18% restante cree que no es necesaria su implementación.

11. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Colibrí Centro de la Construcción? Escoja sólo UNA opción de las siguientes:

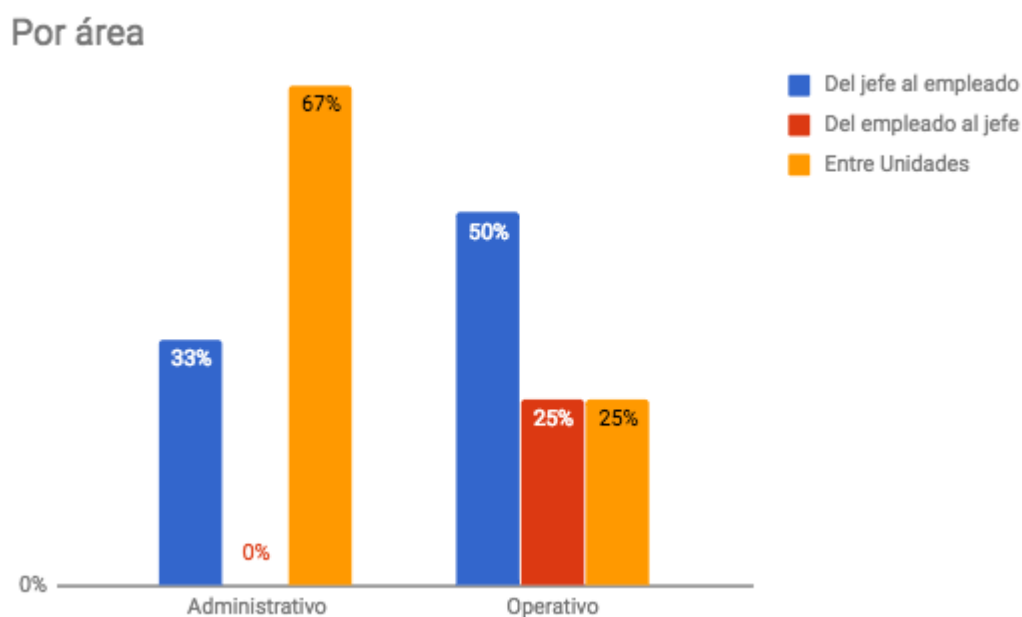


Figure 11, Pregunta 11 por área

En el área administrativa el 67% de los empleados cree que en Colibrí Centro de la Construcción la comunicación se maneja entre unidades y el 33% cree que la comunicación se maneja de jefe a empleado. En el área operativa un 50% cree que se da más de jefe a empleado.

12. ¿Cómo calificaría la comunicación “empleados - jefes”?

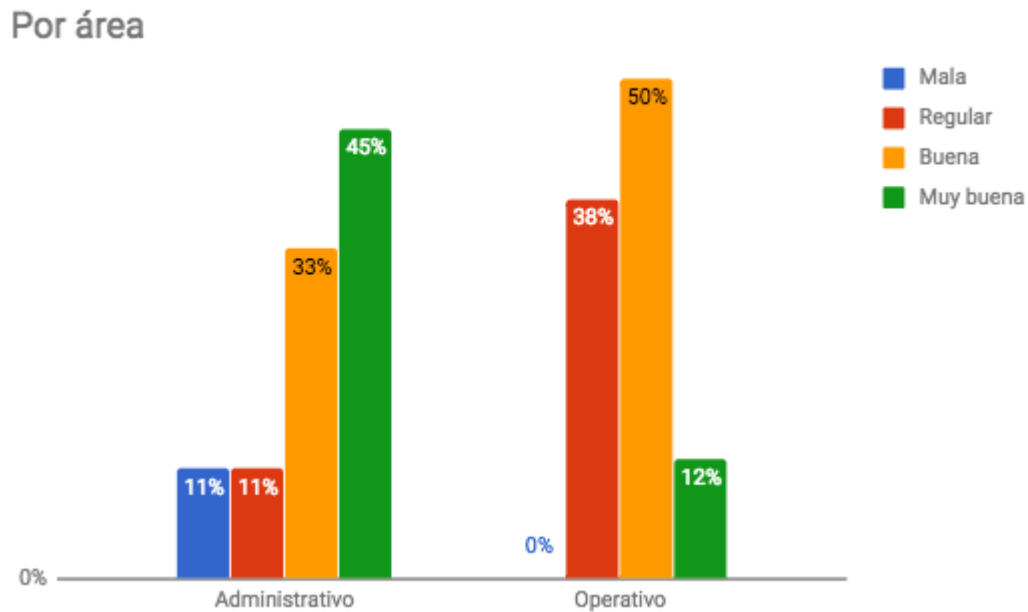


Figure 12, Pregunta 12 por área

En el área administrativa el 45% de los empleados calificaría la comunicación de empleados-jefes como muy buena, el 33% buena, y como regular y mala un 11% respectivamente. En el área operativa el 50% de los empleados calificaría la comunicación de empleados-jefes como buena, el 38% como regular, el 12% como muy buena y 0% como mala. Esto significa que la comunicación de empleados- jefes es mejor en el área operativa.

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

General

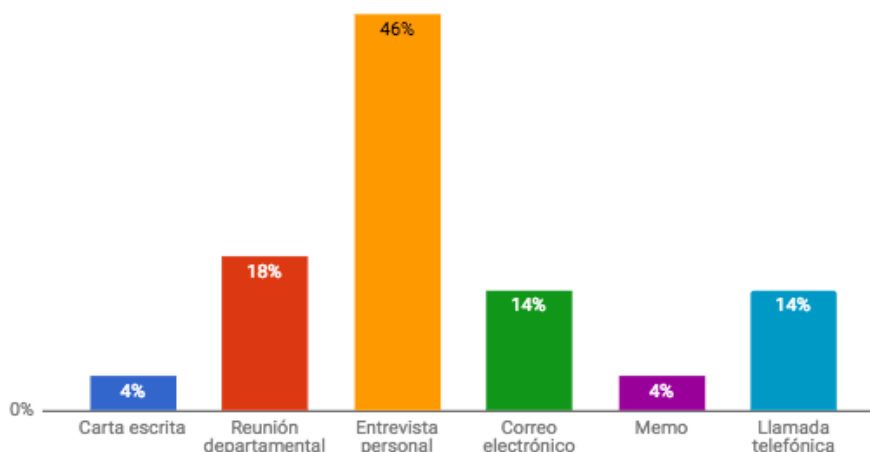


Figure 13, Pregunta 13 general

A un 46% de trabajadores le gustaría que su jefe se comuniqué por medio de una entrevista personal, reunión departamental (18%), correo electrónico (14%), llamada telefónica (14%), carta escrito (4%) y memo (4%).

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

General

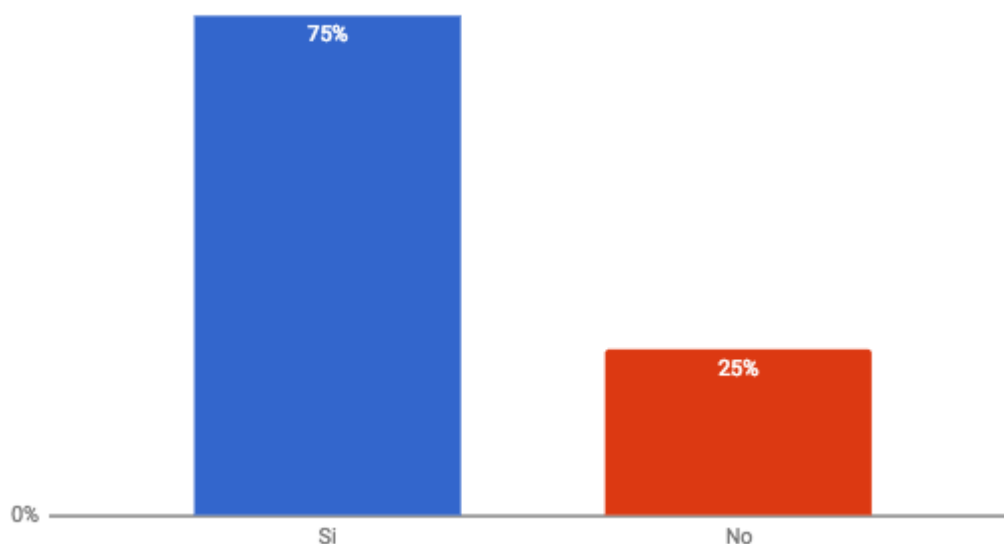


Figure 14, Pregunta 14 general

El 75% de los empleados ha realizado una sugerencia a la dirección de la empresa, mientras un 25% no lo ha hecho.

15. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

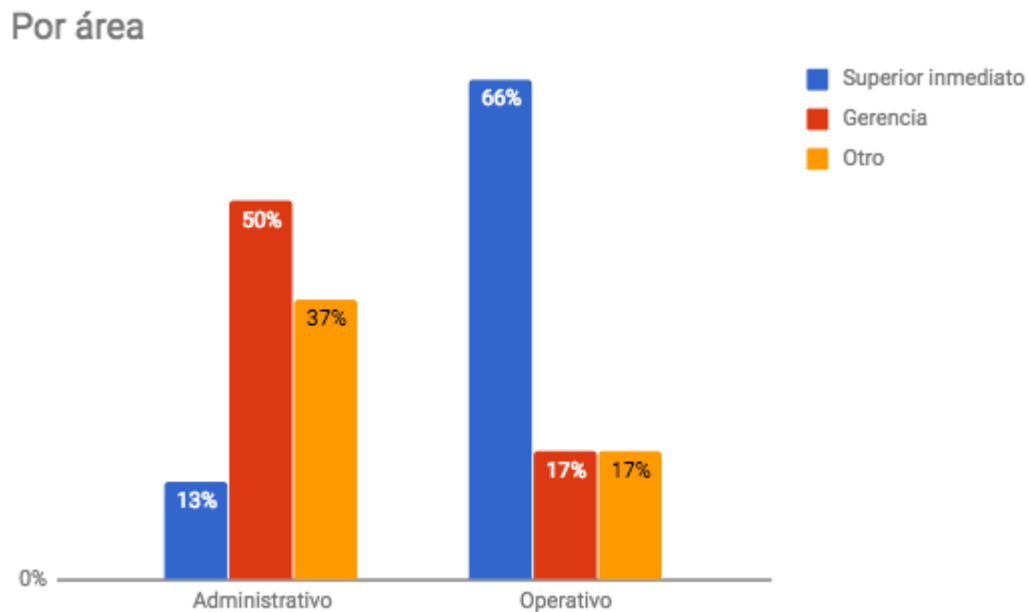


Figure 15, Pregunta 15 por área

En el área administrativa un 50% ha realizado una sugerencia a la gerencia, un 37% ha realizado una sugerencia a otro tipo de trabajadores y un 13% ha realizado sugerencias a un inmediato superior. En el área operativa un 66% de trabajadores ha realizado una sugerencia a un inmediato superior mientras que un 17% ha realizado una sugerencia a la gerencia o a otro tipo de trabajadores respectivamente.

16. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

General

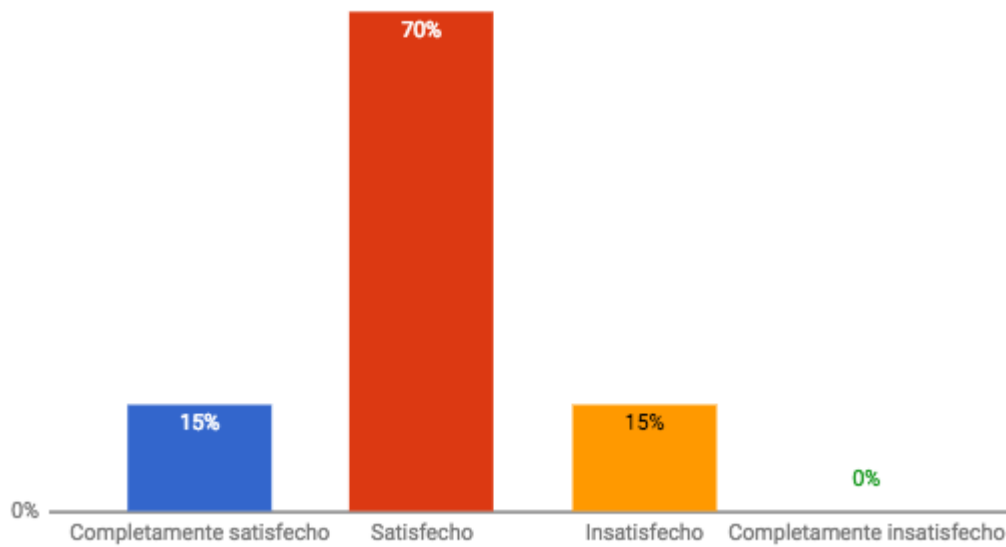


Figure 16, Pregunta 16 general

El 70% de los empleados ha quedado satisfecho con la respuesta con respecto a la sugerencia realizada, el 15% ha quedado completamente satisfecho y satisfecho respectivamente.

17. Marque con si o no las siguientes afirmaciones, respecto a su relación con su jefe:

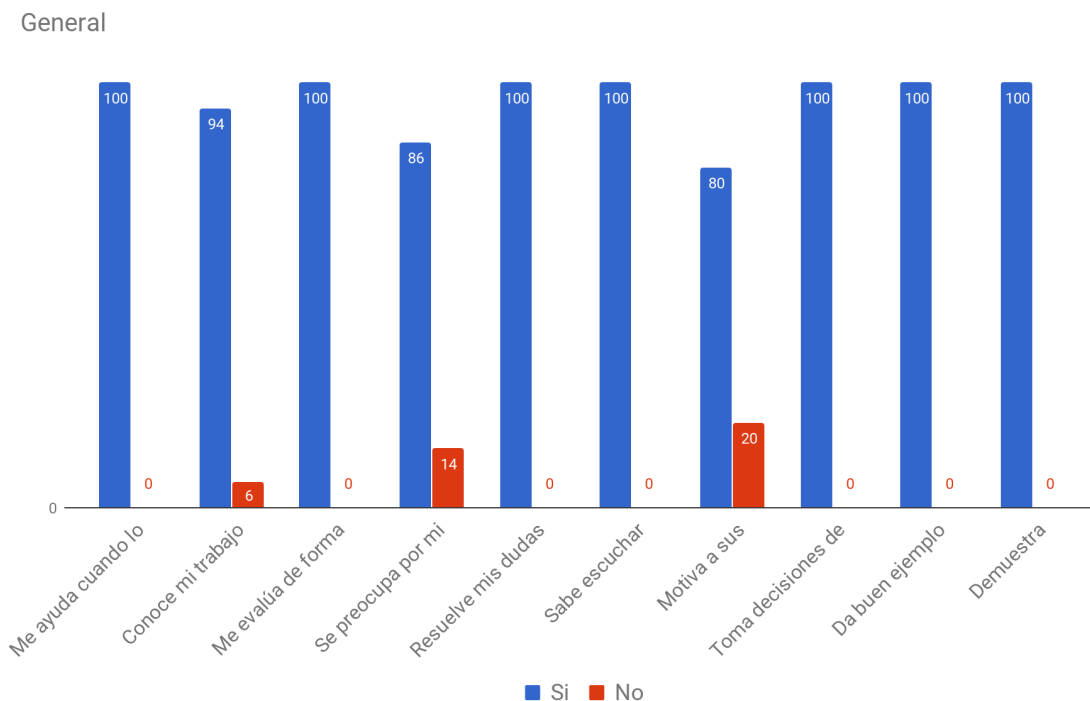


Figure 17, Pregunta 17 general

Conoce mi trabajo es afirmativo en un 94% y negativo en un 6%. Se preocupa por mi bienestar es afirmativo en un 86% y negativo en un 14% y motiva a sus colaboradores es positivo en un 80% y negativo en un 20%.

18. Seleccione aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Colibrí Centro de la Construcción.

General

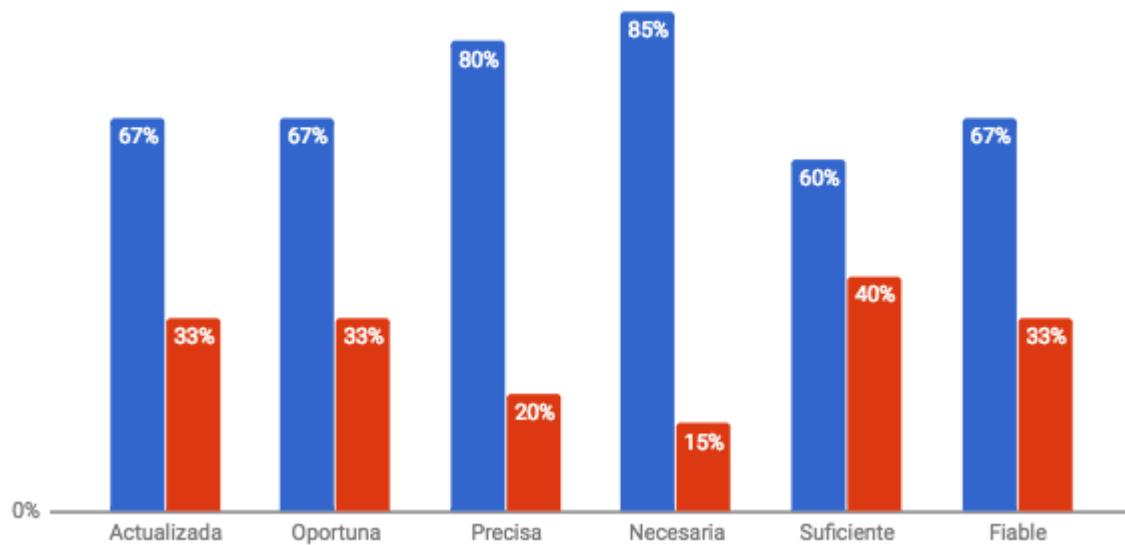


Figure 18, Pregunta 18 general

Los trabajadores creen que la información oficial emitida por Colibrí Centro de la Construcción es necesaria en un 85%, precisa en un 80% actualizada, fiable y precisa en un 67% y suficiente en un 60%.

19. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo.

Por área

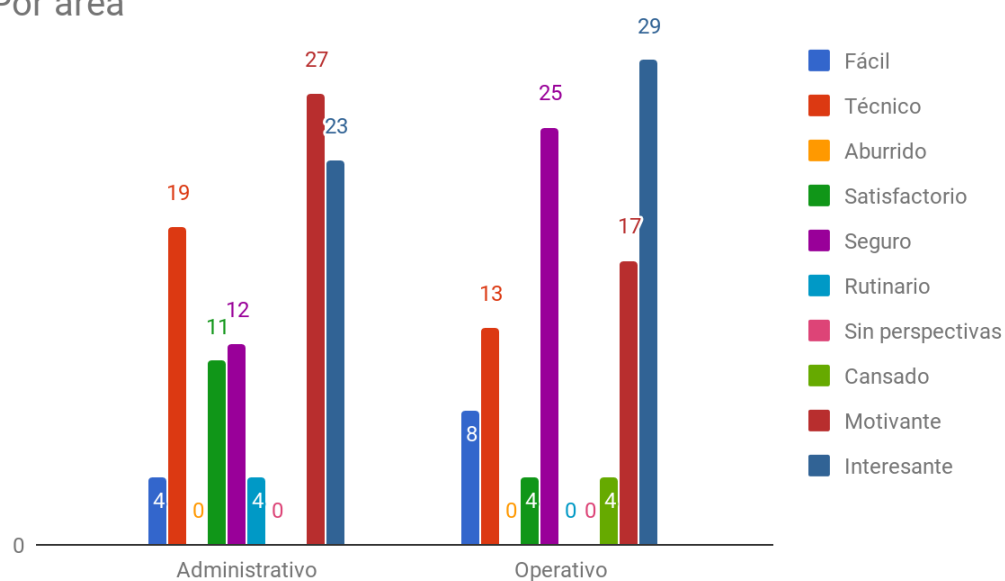


Figure 19, Pregunta 19 por área

En el área administrativa las palabras que mejor describen su trabajo son motivante con un 27%, interesante con un 23%, técnico con un 19%, seguro con un 12%, satisfactorio con un 11%, y fácil y rutinario con un 4%. Por otro lado, en el área operativa, las palabras que mejor describen su trabajo son interesante con un 29%, seguro con un 25%, motivante con un 17%, técnico con un 13%, fácil con un 8% y satisfactorio y cansado con un 4%.

20. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

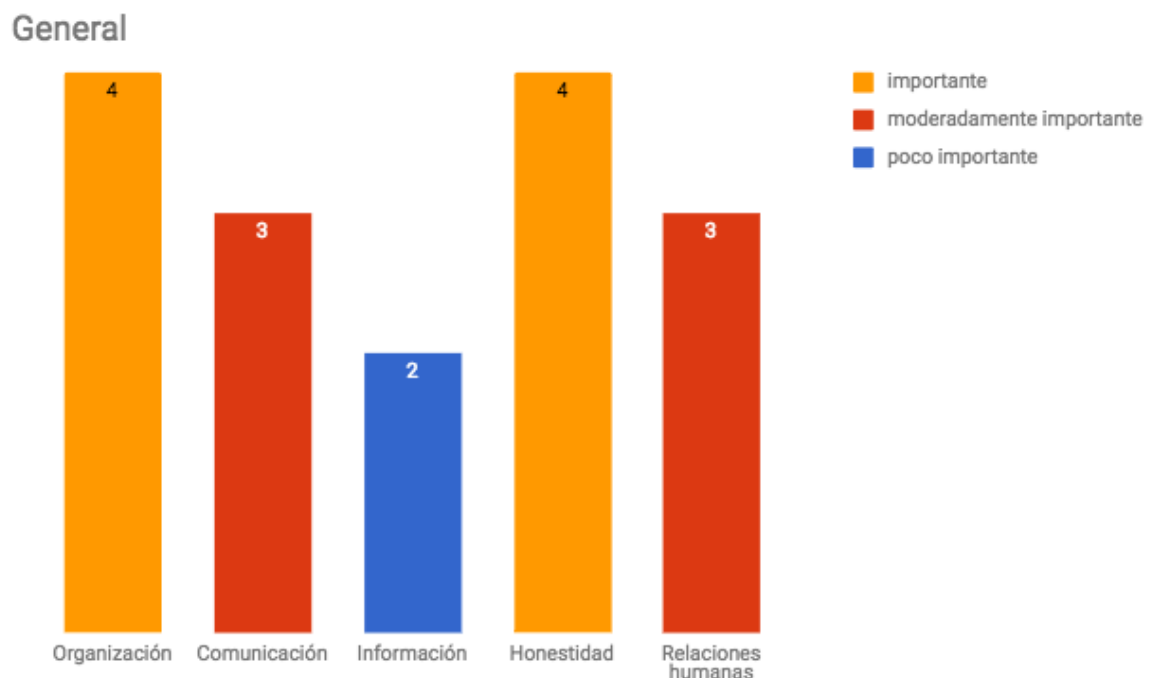


Figure 20, Pregunta 20 general

Los trabajadores consideran fundamentales a la organización y honestidad (4) siendo estas importantes. A la comunicación y relaciones humanas moderadamente importantes (3), y la información poco importante (2).

21. Enumere en orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Colibrí Centro de la Construcción, (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

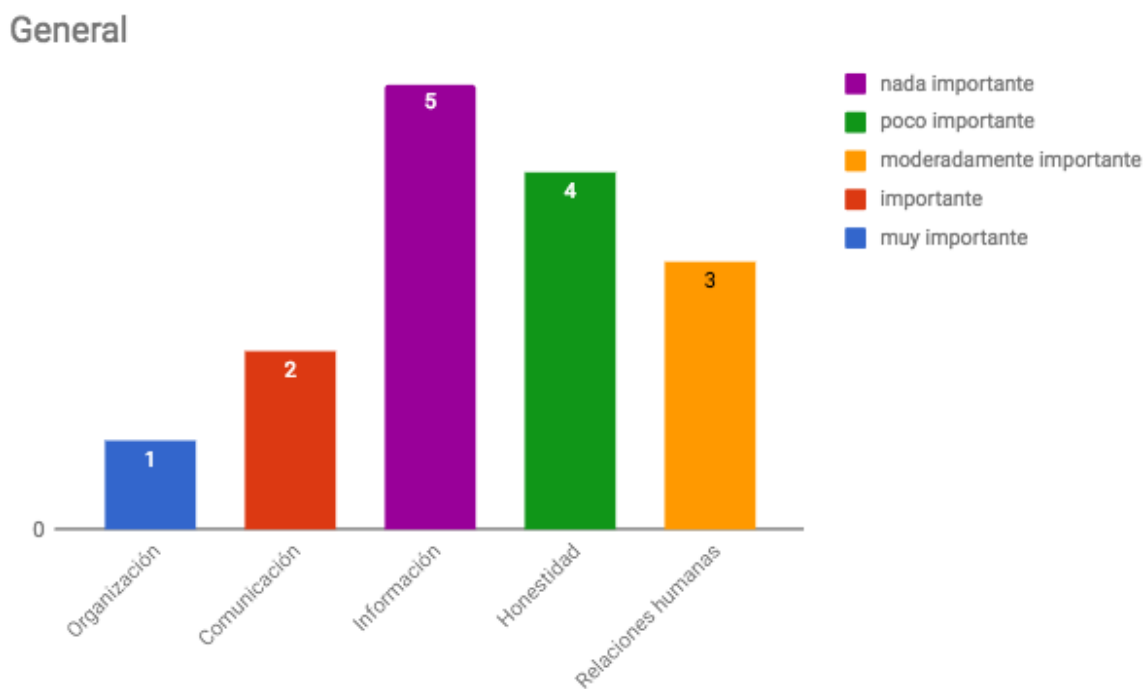


Figure 21, Pregunta 21 general

Lo que para los trabajadores es muy importante mejorar es la organización (1), seguido de la comunicación (2), las relaciones humanas (3), la honestidad (4) y la información (5).

22. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados.

Por área

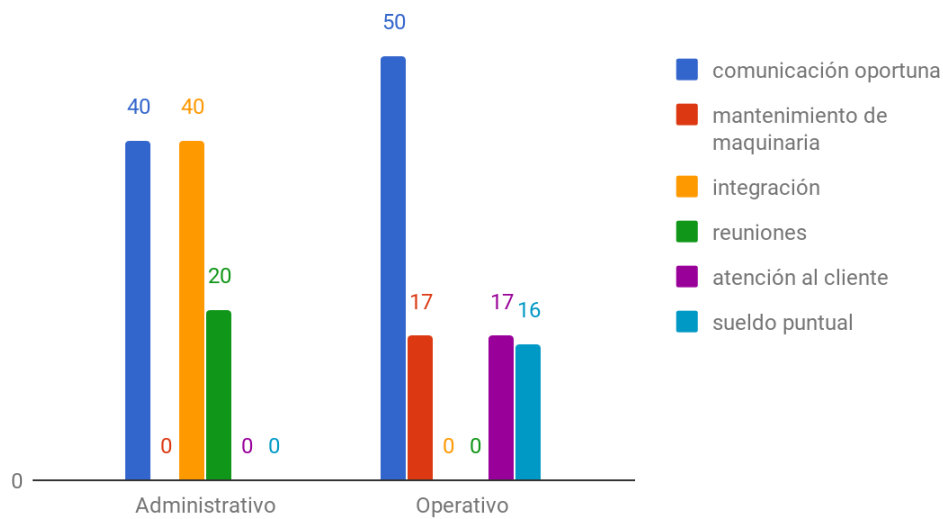


Figure 22, Pregunta 22 por área

En el área administrativa los trabajadores recomiendan mejorar la comunicación para que sea oportuna en un 40% al igual que realizar integraciones regulares. Finalmente consideran importantes las reuniones y hay que mejorarlas (20%. En el área operativa consideran que hay que mejorar la comunicación en un 50%, mantenimiento de maquinaria y atención al cliente en un 17% y sueldo puntual en un 16%.

3. Problemas comunicacionales

Para concluir es importante mencionar que a lo largo de la auditoría realizada a Colibrí Centro de la Construcción, se han cumplido satisfactoriamente con los objetivos establecidos para determinar el estado de la comunicación a nivel identidad, herramientas de comunicación y canales de comunicación dentro de la organización.

A nivel de identidad y cultura corporativa

A nivel de identidad y cultura corporativa es importante mencionar que Colibrí Centro de la Construcción tiene formalmente establecidos algunos elementos fundamentales

dentro de su cultura corporativa tales como misión, visión y valores. Sin embargo, se debe mencionar que no cuenta con un manual de normas y comportamientos. Por otro lado, un aspecto importante dentro de su identidad corporativa, es la revitalización o rebranding de la marca, ya que en el año 2015, se modificaron aspectos visuales y se estableció formalmente un manual de identidad visual, el cual cuenta con aspectos básicos de un manual de marca. No obstante, es un manual de marca que podría ser más completo y organizado.

Por otro lado, si bien la mayoría de los empleados conocen la misión de Colibrí Centro de la Construcción, existe gran desconocimiento en cuanto a la visión de la organización, ya que apenas el 20% de los empleados conoce cuál es la visión, es decir el 80% (más de la mitad de los empleados), eligió la opción incorrecta.

En cuanto al reconocimiento de rasgos físicos de la organización, es fundamental mencionar que existe un 74% de los empleados que reconoce los colores correctos de la organización, sin embargo, existe disonancia en las respuestas ya que un 30% de los empleados que tienen confusión en cuanto al logo correcto de la organización, ya que no todos eligieron el logo correcto.

A nivel comunicación (canales)

En cuanto a los canales de comunicación se puede asegurar que la comunicación dentro de la empresa es horizontal. Sin embargo los trabajadores consideran que la comunicación entre empleados y jefes es muy buena.

También se deben implementar más canales de comunicación puesto que el correo electrónico se lo usa pero solamente los mails personales en lugar de uno institucional y también los trabajadores sienten que una entrevista personal sería un buen medio por el cual el jefe podría comunicarse con ellos, seguido de una reunión departamental regular y no solamente cuando existan incidentes.

En cuanto a las sugerencias realizadas a un inmediato superior han sido exitosas ya que del total de empleados un 75% ha realizado alguna sugerencia y un 70% ha quedado satisfecho con la respuesta. Sin embargo hace falta mucho la parte humana ya que de acuerdo a la entrevista realizada a Karla, encargada de las RRPP de Colibrí, no existe una comunicación de confianza entre los empleados ya que solamente se centran en trabajar y cuando hablan es netamente de trabajo. Además aunque hayan existido sugerencias se dan con respecto a cosas ya reglamentadas, es decir, los trabajadores no proponen y no buscan innovar en su trabajo.

La opinión de los trabajadores con respecto a su superior es muy positiva y creen que la información oficial transmitida por Colibrí es necesaria, precisa y fiable, por lo que se puede deducir que ellos siempre están pendiente de la nueva información. Además consideran que en el trabajo es esencial la organización y a las relaciones humanas también las consideran importantes, algo en lo que hay que trabajar ya que existe una alta rotación de personal, algo que produce desorganización que las relaciones interpersonales no florezcan.

En cuanto a las recomendaciones los trabajadores recomiendan que se mejore la comunicación en el sentido de que sea oportuna, además de que existan integraciones entre los empleados y que éstos sean regulares.

A nivel de comunicación (herramientas)

Primeramente la página web en Colibrí Centro de la Construcción se encuentra desactualizada por lo que es una herramienta desaprovechada hasta que la misma se actualice. Por otro lado, tanto en el área operativa como administrativa la herramienta de comunicación más utilizada es el Whatsapp, además creen que la información que por allí circula es bastante útil, sin embargo no existe un grupo oficial, todos se comunican de manera independiente. A pesar de esto ellos preferirían tener reuniones personales. También les

gustaría recibir más información sobre lo que está pasando en la empresa y de carácter social como cumpleaños u otros eventos.

Además los empleados también piensan que se debería implementar un medio electrónico por el cuál se puedan dejar sugerencias u opiniones de la empresa, también se necesitan carteleras en caso de que los empleados no utilicen mucho la tecnología. Como consecuencia del poco uso de la tecnología muchos de los empleados ni siquiera saben que la empresa tiene redes sociales.

CAMPAÑAS INTERNAS

1. Objetivos Comunicacionales

Objetivo general

1. Realizar campañas comunicacionales que fomenten y refuercen los valores e identidad de Colibrí Centro de la construcción en los empleados tanto administrativos como operativos, además de mejorar la comunicación interna y el uso de diferentes canales.

Tema de Campaña

- El arte de volar

Objetivo específico para cada campaña

1. Incrementar el conocimiento de los trabajadores de Colibrí Centro de la Construcción de la misión y visión de la empresa en un 90%, en un período de 6 meses.

2. Promover el uso de herramientas comunicacionales en en el área operativa en un 80% y generar nuevas herramientas que ambas áreas utilicen en un 95%. Todo esto en un período de 5 meses.
3. Mejorar la comunicación de manera que ésta sea percibida como oportuna en un 90% a través de las herramientas formales de comunicación, en un período de 6 meses.
4. Mejorar la comunicación jefe-empleados en las dos áreas de Colibrí Centro de la Construcción en un 80%, esto en un período de 6 meses.
- 5.

2. Estrategias Comunicacionales

Problema 1

Los empleados de Colibrí centro de la construcción en el área operativa desconocen la misión en un 75%, mientras que la visión lo desconocen en el área administrativa en un 87% y en el operativa en un 100%. Por lo tanto, se puede asumir, que al no conocer el fin de la empresa y a dónde quiere llegar esta no camina en conjunto hacia una meta; sino cada quien simplemente suple sus propios objetivos.

Gráfica 1

Misión: ¿Cuál es la misión de Colibrí Centro de la Construcción?

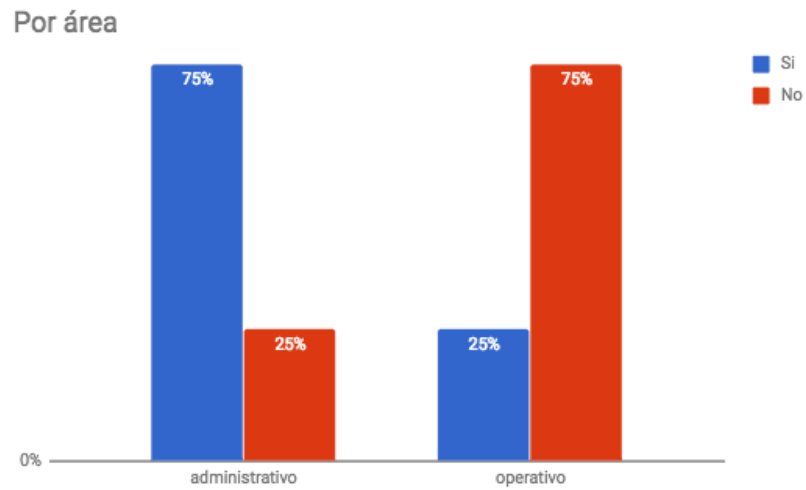


Figure 23, Problema 1 misión

Visión: Escoja de las siguientes opciones cuál es la visión de Colibrí Centro de la Construcción.

General

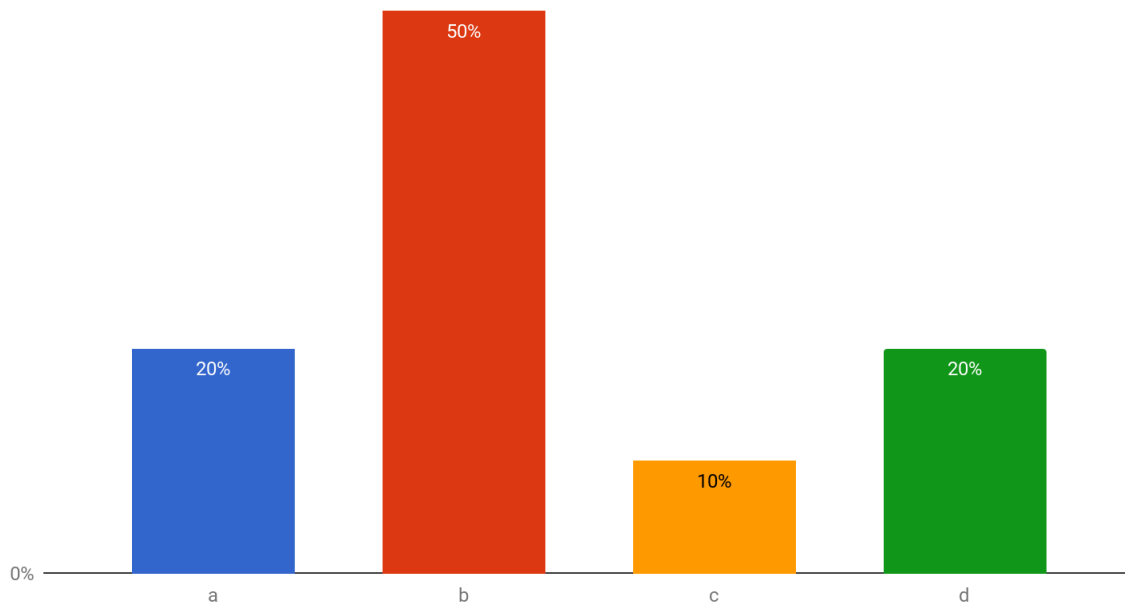


Figure 24, Problema 1 visión general

Por área

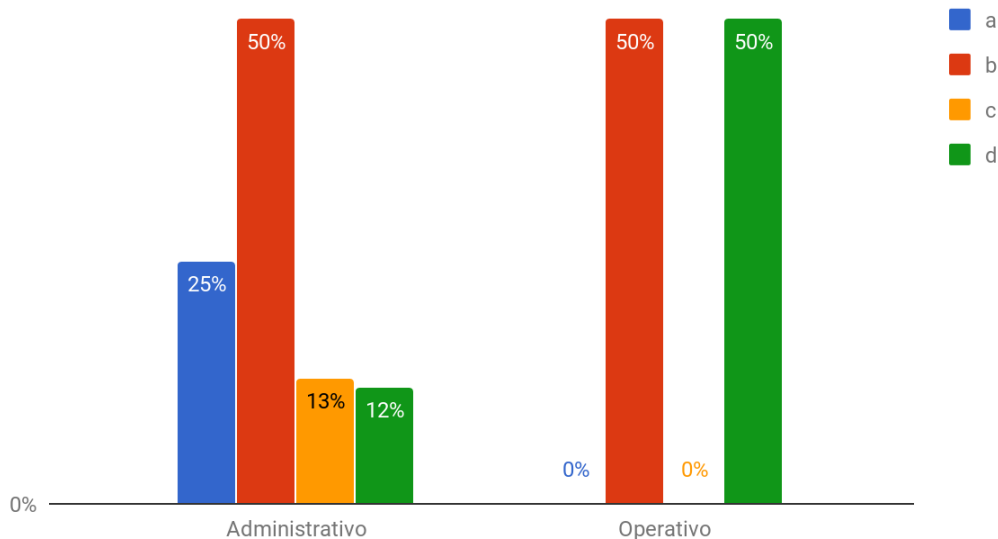


Figure 25, Problema 1 visión por área

Campaña 1 : El nido: Nosotros somos Colibrí

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	“El Colibrí es al nido, como nosotros a las raíces de nuestra empresa. Nosotros somos Colibrí.”	Administrativo	Wallpaper	Duración total: 6 meses Primer mes Semana 1: (duración: 2 meses) Colocación de wallpaper en todas las computadoras de la empresa. Colocación de afiche en áreas estratégicas.	3 afiches: $\$2 \times 3 = \6 Total= \$6
		Todos	Afiche		
Informativa	Misión, visión, valores, lo que Colibrí representa.	Todos	Video institucional	Tercer mes, semana 1: (duración: 2 meses) Transmisión del video institucional en las pantallas de la empresa.	Producción video: \$120 Edición: \$80 Total= \$200

Recordación	Una de misión, una de visión	Todos	Placas enmarcadas en lugares estratégicos del Colibrí	Quinto mes, semana 1: (duración: 2 meses) Colocación de placas con misión y visión a la entrada de la empresa.	Placa misión: \$30 Placa visión: \$30 Total= \$60
					Total campaña 1: \$266

Table 8, Campaña 1

Piezas para campaña 1



Gráfico 11, Wallpaper Colibrí



Gráfico 12, Placas misión y visión



Gráfico 13, Afiche colibrí

Aplicación de piezas



Gráfico 14, Aplicación wallpaper



Gráfico 15, Aplicación afiche



Gráfico 16, Aplicación video



Gráfico 17, Aplicación placas

Problema 2

El 34% de empleados en el área operativa señaló que no utiliza ninguna de las herramientas disponibles (correo electrónico, whatsapp, reuniones) para comunicarse.

Gráfica 2

7. Señale la herramienta que usted más utiliza en Colibrí Centro de la Construcción.

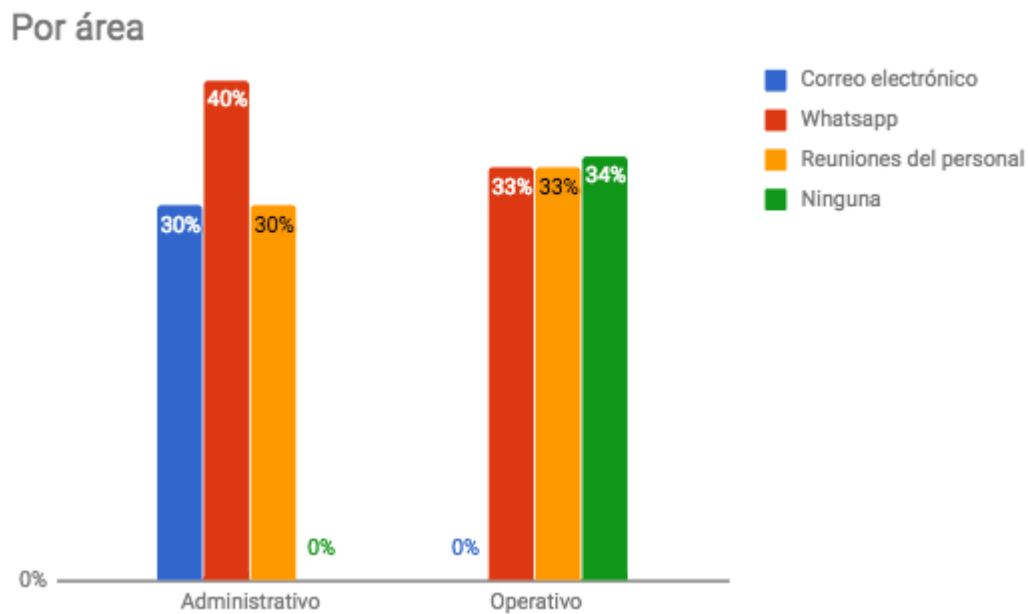


Figure 26, Problema herramientas

Campaña 2 : El Néctar: Nútrrete con la información de la empresa.

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	En pocos días se llevará a cabo un sorteo para todo el personal. Pronto enviaremos la información completa por mail y whatsapp así que mantente al tanto.	Todos	Implementación de carteleras estratégicas con la expectativa del sorteo.	Duración total: 5 meses Primer mes Semana 1: (duración: 2 meses) Implementación de cartelera y afiches.	Cartelera: \$30 Afiches: \$2x3= 6 Total= \$36
Informativa	Únicamente las personas que respondan a este mail/whatsapp estarán participando en el sorteo de	Administrativa	Información del sorteo por mail	Tercer mes, primera semana: (duración: 2 meses y medio) Enviar mails a todo el	

	un samsung ace.			personal anunciando el sorteo y más información.	
		Todos	Crear un grupo de whatsapp de la empresa. Información del sorteo por whatsapp.	Tercer mes, primera semana: (duración: 2 meses y una semana) Crear un grupo de whatsapp para que la gentes se mantenga al tanto sin necesidad de mail.	
Recordación	Ya no hay excusas para estar incomunicado	Todos	Ejecución del sorteo. Entrega oficial del premio (celular). Nota: Ya no hay excusas para estar incomunicado.	Quinto mes, primera semana: (duración: 2 semanas) Realización del sorteo en la sala de reuniones, extra al horario de trabajo.	Decoración y pastel: \$20 Samsung ace: \$100 Total= \$120
					Total campaña 2: \$156

Table 9, Campaña 2

Piezas para campaña 2



SORTEO

En pocos días se llevará a cabo un sorteo para todo el personal. Pronto enviaremos la información completa por mail y whatsapp.

Mantente al tanto.



Gráfico 18, Afiche sorteo

CARTELERA INFORMATIVA



SORTEO

En pocos días se llevará a cabo un sorteo para todo el personal. Pronto enviaremos la información completa por mail y whatsapp.

Mantente al tanto.



Horarios

EL COLIBRÍ ES AL NIDO

COMO NOSOTROS A LAS RAICES DE NUESTRA EMPRESA



NOSOTROS SOMOS

colibrí



Gráfico 19, Cartelera informativa



Gráfico 20, Regalo sorteo

Aplicación de piezas



Gráfico 21, Aplicación de afiche en cartelera



Gráfico 22, Aplicación sorteo en whatsapp

Problema 3

El 40% de los empleados en el área administrativa, y el 50% de los empleados en el área operativa piensan que se debería mejorar la comunicación de manera que ésta sea oportuna.

Gráfica 3

¿Cuáles son los aspectos que a usted le gustaría que mejore Colibrí Centro de la Construcción?

Por área

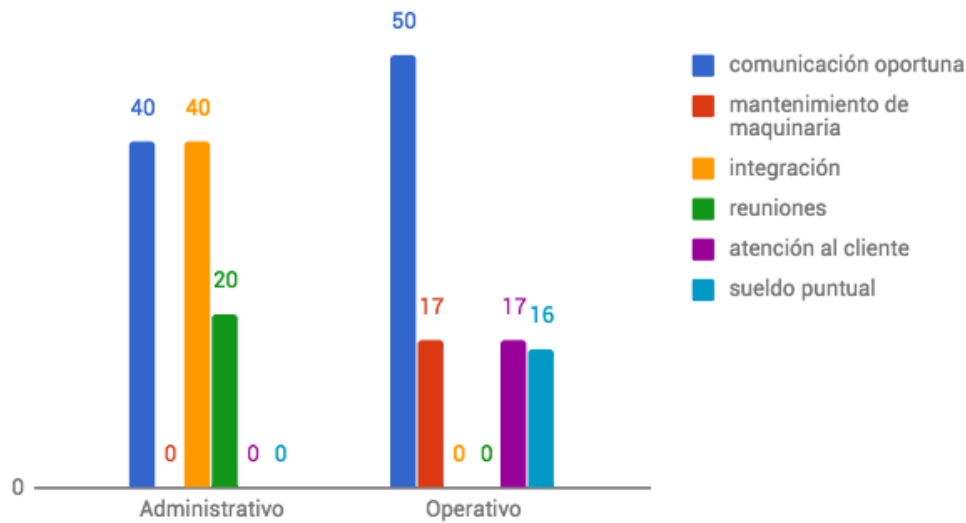


Gráfico 23, Problema 3 comunicación

Campaña 3: Dominio del aire: la comunicación es de todos

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Empodérate	Todos	Proceso de inducción Proceso de capacitación continua	Duración total: 6 meses Primer mes Semana 1: (duración: 2 meses) Todos los empleados nuevos deben pasar por un proceso de inducción a cargo de la directiva de la empresa y el inmediato superior. Además los empleados deben tener una vez al mes una capacitación continua por parte del superior.	
Informativa	¿Qué está ocurriendo ahora?	Operativo	Calendario laboral	Tercer mes, semana 1: (duración: 2 meses) Se implementarán	Calendario: \$20 Total= \$20

		Adminis- trativo	Calendario virtual	dos calendarios laborales. Uno en el área administrativa con el fin de que los jefes escriban todos los acontecimientos importantes en relación a la empresa. También se implementará un calendario online para el personal administrativo.	
Recordación	La comunicación oportuna evita contratiempos	Todos	Reuniones quincenales de todo el personal. Reunión urgente cuando el caso lo amerite	Quinto mes, semana 1: (duración: 2 meses) Se realizarán reuniones periódicas con todo el personal de todas las áreas, es decir los 17 trabajadores para tratar de temas de interés para la empresa.	
					Total campaña 3: \$20

Table 10, Campaña 3

Piezas para campaña 3



ENERO 2018 

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Gráfico 24, Calendario laboral

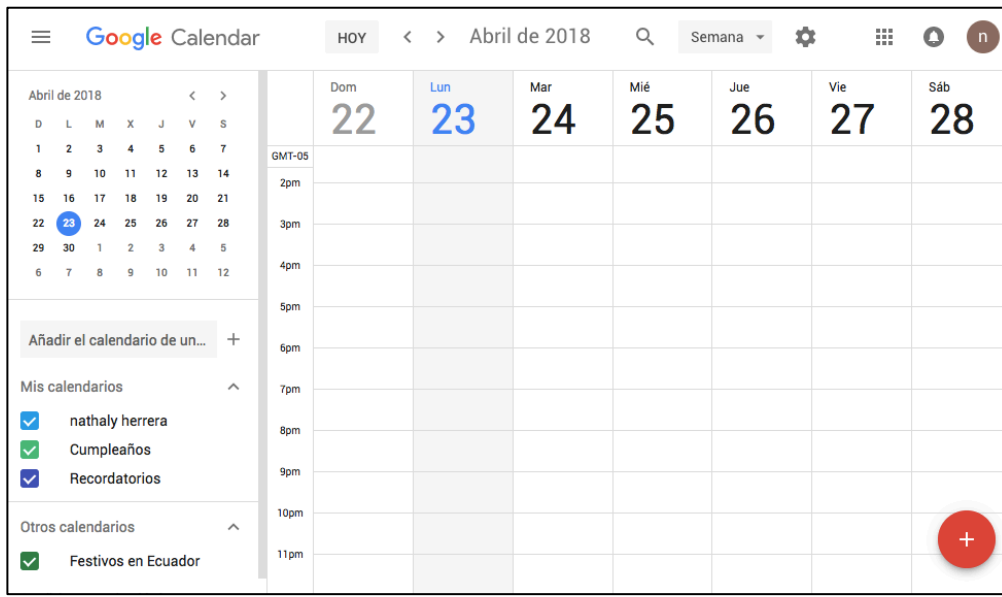


Gráfico 25, Calendario virtual

Aplicación de piezas:



Gráfico 26, Aplicación de calendario

Problema 4:

Al 46% de los empleados de Colibrí Centro de la Construcción les gustaría que su jefe se comunique con ellos por medio de una entrevista personal, cosa que no se realiza

actualmente. Esto puede generar un distanciamiento entre jefes- empleados y se refleja en que tan solo el 23% que indicó que la comunicación entre ambas partes es muy buena. Por este motivo se pretende incrementar la percepción de la misma en un 80%.

Gráfica 4:

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

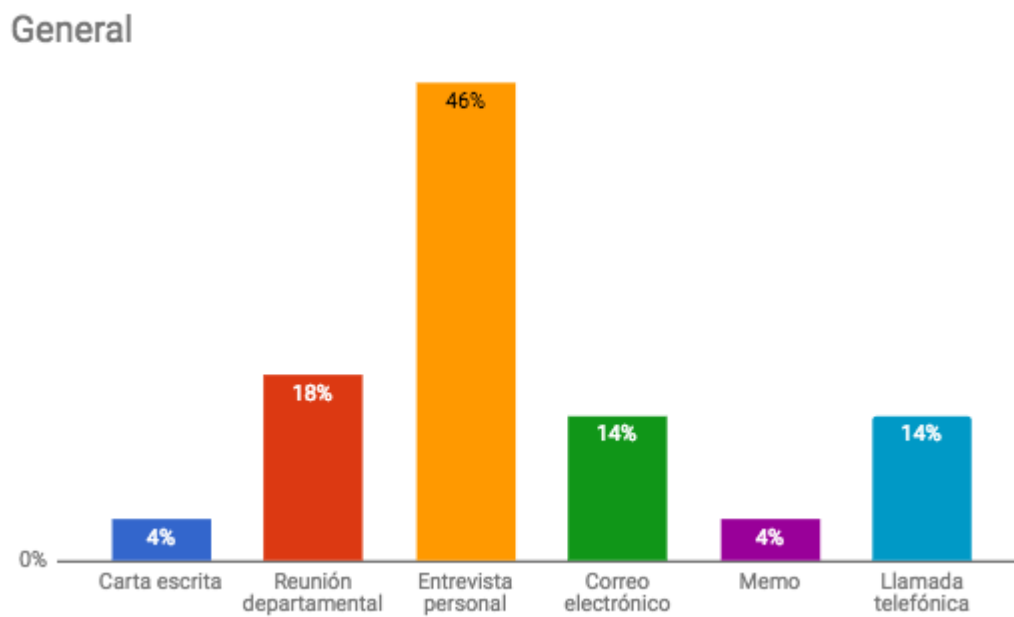


Figure 27, Problema 4 medio de comunicación con jefe

¿Cómo calificaría la comunicación “empleados - jefes”?

General

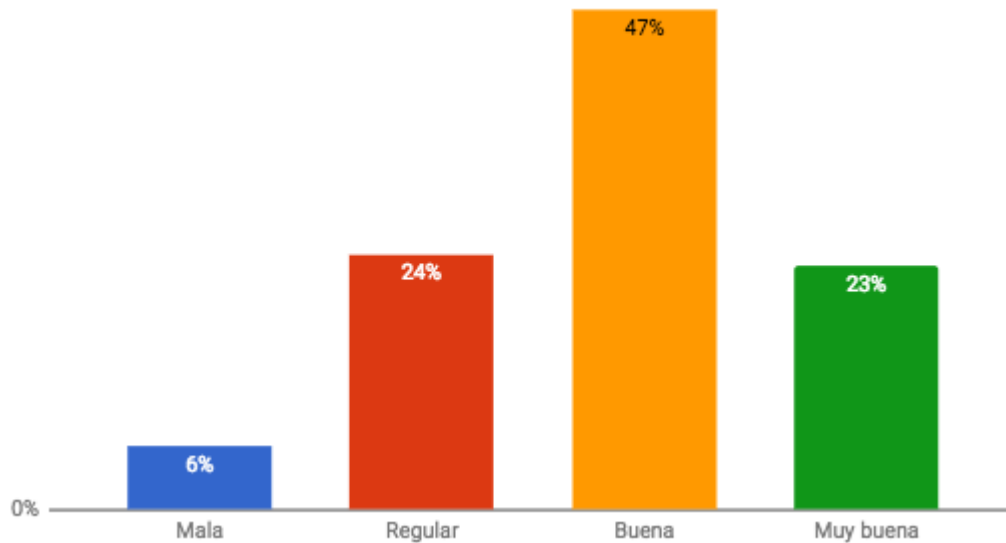


Figure 28, Problema 4 comunicación empleados- jefes

Campaña 4: Atrévete a volar: comunicación de 360 grados

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Una parte no puede estar bien a menos que todo esté bien. Recuerda, las aves vuelan en bandada.	Todos	Manual de comportamiento. Entregar una copia a todos los empleados.	Duración total: 6 meses Primer mes Semana 1: (duración: 2 meses) Se implementará un manual de comportamiento del empleado el cual dará las pautas para saber cómo comportarse en la empresa.	Manual: \$100 Copias: \$120 Total= \$220
Informativa	Tu opinión cuenta	Todos	Entrevistas personales para recoger opiniones e informar	Tercer mes, semana 1: (duración: 2 meses) Se realizarán	

				entrevistas personales periódicas con el fin de saber cómo se encuentra el trabajador no solo en el ámbito laboral sino también personal.	
Recordación	Atrévete a volar	Todos	Entrega de libretas donde escriban en el día a día temas que quisieran discutir con su jefe en la siguiente entrevista.	Quinto mes, semana 1: (duración: 2 meses) Los empleados recibirán una libreta de apuntes donde puedan anotar las cosas importantes, pero sobretodo los temas de interés a tratar en futuras reuniones.	Libretas: \$10x17 Total= \$170
					Total campaña 4: \$390

Figure 29, Campaña 4

Piezas para campaña 4:

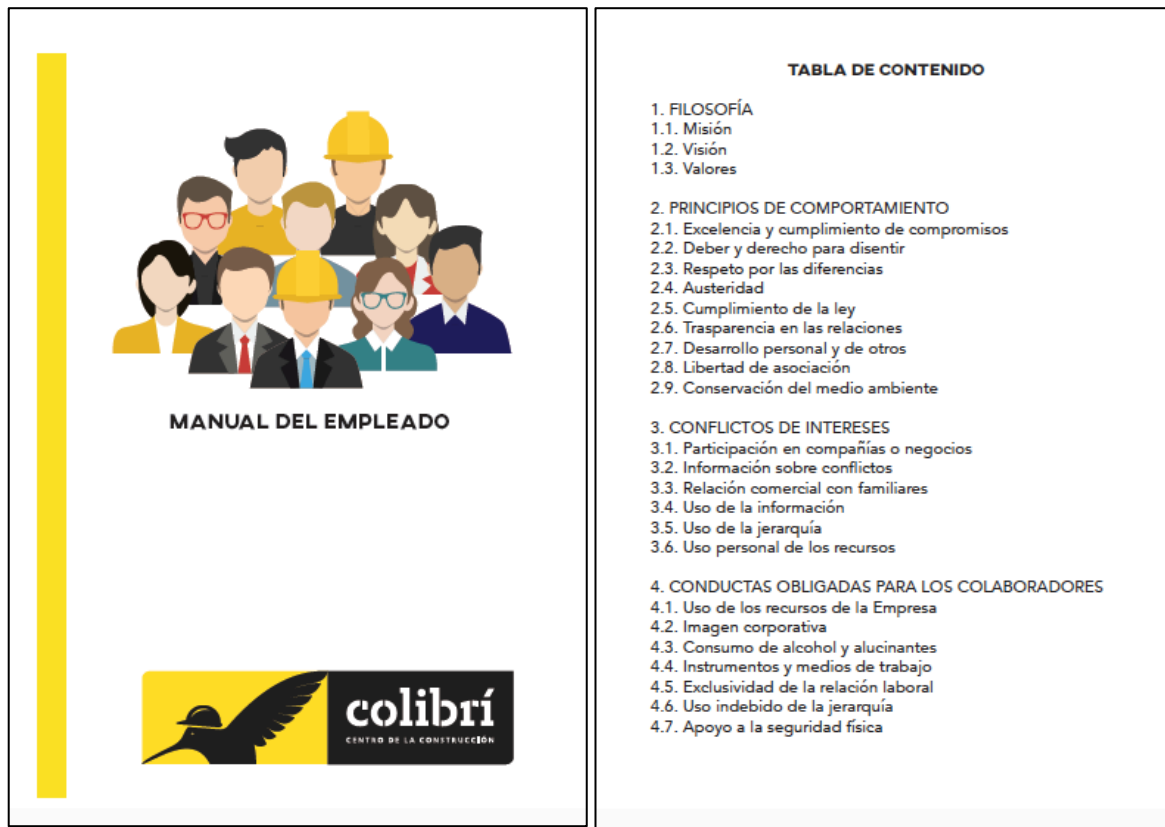


Gráfico 27, Manual del empleado

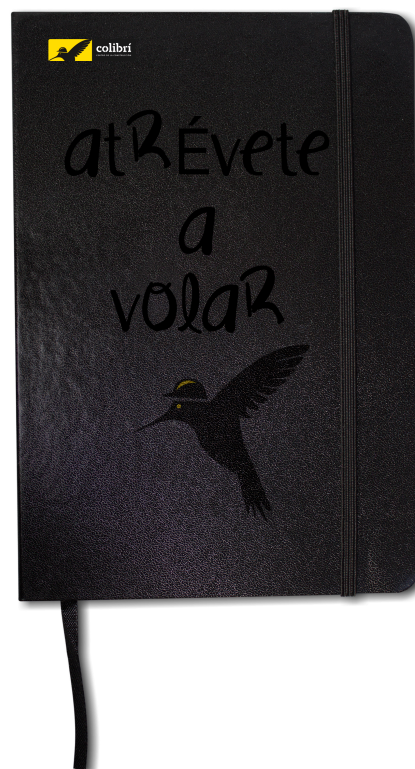


Gráfico 28, Libreta

3. Planificación operativa de las estrategias

EL NIDO: NOSOTROS SOMOS COLIBRÍ	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RECURSOS NECESARIOS
		J	J	A	S	O	N	
Expectativa	Colocación de wallpaper en todas las computadoras de la empresa. Colocación de afiche en áreas estratégicas.							- Afiches
Informativa	Transmisión del video institucional en las pantallas de la empresa.							- Pantallas - Video
Recordación	Colocación de placas con misión y visión a la entrada de la empresa.							- Placa misión - Placa visión

Table 11, Planificación campaña 1

EL NÉCTAR: NÚTRETE CON LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RECURSOS NECESARIOS
		J	J	A	S	O	N	
Expectativa	Implementación de cartelera estratégica con la expectativa del sorteo.							- Cartelera - Afiches
Informativa	Información del sorteo por mail. Crear un grupo de whatsapp de la empresa. Información del sorteo por whatsapp.							- Whatsapp
Recordación	Ejecución del sorteo. Entrega oficial del premio (celular). Nota: Ya no hay excusas para estar incomunicado.							- Sala de reuniones - Programa de sorteo aleatorio - Celular Samsung Ace

Table 12, Planificación campaña 2

DOMINIO DEL AIRE: LA COMUNICACIÓN ES DE TODOS	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RECURSOS NECESARIOS
		S	O	N	D	E	F	
Expectativa	Proceso de inducción para los nuevos empleados. Capacitaciones continuas por parte del superior							- Sala de reuniones
Informativa	Creación de calendario laboral físico y online							- Calendario - Google calendar
Recordación	Se realizarán reuniones periódicas con todo el personal de todas las áreas, es decir los 17 trabajadores para tratar de temas de interés para la empresa.							- Sala de reuniones - Lista de temas a tratar

Table 13, Planificación campaña 3

ATRÉVETE A VOLAR: COMUNICACIÓN DE 360 GRADOS	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RECURSOS NECESARIOS
		O	N	D	E	F	M	
Expectativa	Se implementará un manual de comportamiento del empleado, el cual dará las pautas para saber cómo comportarse en la empresa.							- Manual del empleado - Copias
Informativa	Se realizarán entrevistas personales periódicas con el fin de saber cómo se encuentra el trabajador no solo en el ámbito laboral sino también personal.							- Sala de reuniones
Recordación	Los empleados recibirán una libreta de apuntes donde puedan anotar las cosas importantes, pero sobretodo los temas de interés a tratar en futuras reuniones.							- Libreta de apuntes

Table 14, Planificación campaña 4

4. Cuadro resumen

Estrategia	Mensaje	Táctica	Cronograma	Presupuesto
El Nido	Nosotros somos Colibrí.	Items comunicacionales.	6 meses	\$266
El Néctar	Nútrete con la información de la empresa.	Sorteo y regalo.	5 meses	\$156
Dominio del aire	La comunicación es de todos.	Entrevistas, calendario y reuniones	6 meses	\$203
Atrévete a volar	Comunicación de 360 grados.	Manual del empleado y entrevistas	6 meses	\$390
Recursos necesarios para las 4 campañas: \$ 832				

Table 15, Cuadro resumen

CAMPAÑAS GLOBALES

1. Investigación

Para realizar la investigación se utilizó el método cualitativo ya que por medio de entrevistas a profundidad se llegaron a los 5 problemas planteados en el siguiente proyecto con los diferentes públicos externos como son: clientes actuales: activos y pasivos, clientes potenciales, medios de comunicación y comunidad.

2. Objetivos Comunicacionales

Objetivo general

1. Realizar campañas comunicacionales con el propósito de mejorar la comunicación de Colibrí hacia sus públicos externos y de esta manera crear un buen posicionamiento institucional con los mismos.

Tema de Campaña

- Mi Familia Colibrí

Mi Familia colibrí



Gráfico 29, Tema de Campaña

Objetivo específico para cada campaña

1. Crear un vínculo entre Colibrí y sus clientes pasivos con la finalidad de convertirse en clientes activos, esto en un período de un año.
2. Generar un acercamiento entre la empresa y los públicos activos por medio del lanzamiento del nuevo producto estrella “Bolmer”, esto en un período de 6 meses.
3. Implementar estrategias de marketing digital con los clientes potenciales para convertirlos en clientes reales e incentivar el uso de la tienda online de Colibrí, esto en un período de 1 año.

4. Lograr una publicación sobre Colibrí por parte de al menos un medio de comunicación gracias a la gestión de relaciones públicas, en un período de 3 meses.
5. Generar un acercamiento entre Colibrí y la comunidad por medio de un plan de Responsabilidad Social establecido, en un período de 6 meses.

2. Estrategias Comunicacionales

Problema 1

No existe motivación para preferencia de compra.

Campaña 1

Mi Familia Colibrí es empática.



Gráfico 30, Tema Campaña 1 Global

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Conseguir un cliente nuevo cuesta hasta 7 veces más que mantener uno	Clientes Pasivos Trabajadores que tienen contacto directo con el cliente	Conocer a los clientes por medio de la creación de buyer personas. Capacitación de atención al cliente.	Duración total: 12 meses Primer mes Semana 1: (duración: 3 meses) Capacitación Ventas y Atención al cliente ConQuito. Temas como Calidad en Servicio, manejo de objeciones, servicio al cliente, negociación y resolución de conflictos.	Capacitación: \$45 Total= \$45
Informativa	Tu producto del mes. Porque tú lo elegiste.	Clientes Pasivos	Se elige al producto más comprado del mes. Se realiza un Point of Purchase específico para el producto y se lo vincula a un beneficio. Se extiende conocimiento a los consumidores por medio de flyers. Se realiza promoción en redes sociales.	Cuarto mes, semana 1: (duración: 6 meses) El producto estrella: se elige el producto del mes para promocionar, se hace un pop, se realizan flyers con los beneficios y características del producto.	Point of Purchase: \$20 Flyers: \$40 Total= \$60

Recordación	En Colibrí premiamos tu fidelidad.	Clientes Pasivos	Por la compra del producto del mes participan en el sorteo de 3 órdenes de compra. Se aprovecha tomar los datos para realizar una base de datos.	<p>Décimo mes, semana 1: (duración: 3 meses)</p> <p>Boletos tipo formulario para el sorteo de órdenes de compra.</p> <p>Fotos con los ganadores, proyección en pantallas.</p>	<p>Formularios: \$30</p> <p>Photobooth: \$12</p> <p>Ánfora: \$20</p> <p>Total= \$62</p>
-------------	------------------------------------	------------------	--	--	--

Gráfico 31, Campaña Global 1

Piezas para campaña 1



MAURICIO

Tiene 32 años. Él es albañil y realiza la compra de los materiales necesarios para la construcción en la que actualmente trabaja. Mauricio prefiere comprar todo lo que necesita en la misma ferretería.

Gráfico 32, Buyer persona 1



EDUARDO

Tiene 35 años. Él es padre de familia y en su tiempo libre realiza bricolaje. Eduardo nunca contrata a una persona especializada para realizar arreglos en su hogar ya que él cree poder hacerlo todo.

Gráfico 33, Buyer persona 2



PATRICIA

Tiene 47 años. Ella es madre de familia y tiene una hija adolescente. Vive en Cumabayá y es de un nivel socioeconómico medio alto. Le encanta la decoración de interiores y le encanta comprar detalles para el hogar en compañía de su hija quien le ayuda a elegir.

Gráfico 34, Buyer persona 3



Sábados 23 y 30 de septiembre

Ventas y atención al cliente

Horario: 08:00 a 14:00 Lugar: ConQuito Duración: 16 horas Inversión: \$45

Aprovecha los cursos de **ConQuito**

Información:

- capacitacion@conquito.org.ec • 398 9000 ext. 1014 - 1016 - 1017 - 1019
- Av. Maldonado Oe1 -172 y Carlos María de la Torre • www.conquito.org.ec

Convenio:
ICAPI

QUITO
ALCALDÍA

Gráfico 35, Curso de atención al cliente



Gráfico 36, Display



Gráfico 37, Afiche producto del mes



Gráfico 38, Portada redes sociales

Aplicación de piezas



The image shows a screenshot of the Colibrí website. At the top left is the Colibrí logo, which includes a stylized bird wearing a hard hat. To the right of the logo is the text 'colibrí' in a bold, lowercase font, with 'CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN' in smaller letters below it. A navigation bar below the logo contains five items: 'INICIO', 'NOSOTROS', 'PRODUCTOS', 'VENTAS', and 'CONTÁCTENOS'. The main content area features a large yellow circular graphic. Inside the circle, the text reads 'PRODUCTO DEL MES' in large, bold, black letters. Below this, it says 'Lijadora de 1/4 de pliego STANLEY' in a smaller font. To the right of this text is an image of a yellow and black Stanley sander. Below the image, there are three bullet points: '+ Motor de 220W', '+ Con Recolector de Polvo', and '+ Cómoda Empuñadura Convexa + Interruptor Sellado Contra Polvo'. At the bottom left of the page, there is a grey box with the text 'Bienvenido! en nuestra web encontrarás la mejor información de nuestros productos y servicios'. At the bottom right, there is a yellow box with the text 'Conservamos la calidad de siempre' in small letters above the larger text 'MÁS MODERNOS Y FUNCIONALES'.

Gráfico 39, Aplicación portada

Problema 2

No existe una estrategia de retención de clientes.

Campaña 2

Mi Familia Colibrí es comprometida.

Mi Familia colibrí es comprometida



Gráfico 40, Tema Campaña 2 Global

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Bolmer: Carbonato de calcio, empaste interior y exterior. Notarás la diferencia.	Cientes Activos	Zanquero Promoción en redes sociales	Duración total: 6 meses Primer mes Semana 1: (duración: 2 meses) Colocación de roll ups fuera del local comercial Zanquero promocionan do Bolmer.	Roll ups: \$20x 2= \$40 Zanqueros: \$60 Total= \$80

				Afiche promocional en Instagram y en página web.	
Informativa	Notarás la diferencia: producto impermeable, los otros no son impermeables (empaste), mismo precio, más vida útil.	Clientes Activos	Armar stand para show demostrativo que se realizaría durante 3 sábados seguidos.	Tercer mes, semana 1: (duración: 2 meses) Promocionar producto por medio de un show demostrativo (varias fechas).	Espacio para evento: \$30 Total= \$30
Recordación	Estamos para ayudarte	Clientes Activos	Flyers del producto. Formas de aplicación. Imanes magnéticos de servicio al cliente.	Quinto mes, semana 1: (duración: 2 meses) Se entregarán flyers con todo lo que se debería saber al momento de su utilización y la explicación que se dio en el show demostrativo. Además se entregarán imanes para la refrigeradora con el número de Colibrí en caso de tener cualquier duda respecto al producto.	Flyers: \$40 Imanes: \$2 x 50= \$100 Total= \$140

Table 16, Campaña Global 2

Piezas para campaña



Gráfico 41, Afiche show demostrativo Bolmer



Gráfico 42, Portada Bolmer



Gráfico 43, Imán servicio al cliente

Aplicación de piezas



Gráfico 44, Aplicación Zanquero



Gráfico 45, Aplicación Bolmer Instagram



Gráfico 46, Aplicación portada página web



Gráfico 47, Aplicación show demostrativo

Problema 3

No se realiza la debida promoción de productos y tampoco de la empresa en general.

Campaña 3

Mi Familia Colibrí es innovadora.

Mi Familia colibrí es innovadora



Gráfico 48, Tema Campaña Global 3

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Tu casa, nuestra casa	Clientes Potenciales	Search engine Optimization Blog vinculado a la página web https://colibri.construccion.wixsite.com/mysite	Duración total: 1 año Primer mes Semana 1: Realizar un análisis de los términos más utilizados por los buyer personas. Relacionarlo al producto a promocionarse: Lumiere Crear un blog gratuito vinculado a la página web, crear artículos de interés	Total= \$0

				<p>para los clientes potenciales. No mencionar la marca en el blog.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué saber para hacer una instalación eléctrica? - Verificar el funcionamiento del interruptor paso a paso. - Las tendencias atemporales de iluminación. - El interior de tu casa: una inversión necesaria. - Iluminación para las habitaciones de bebé. 	
Informativa	Lumiere: Tenemos lo que necesitas.	Clientes Potenciales	<p>Call to action: por tu primera compra recibe el 10% de descuento</p>	<p>Cuarto mes, semana 1:</p> <p>Publicar las entradas de los blogs en redes sociales. Contar con tres influencers que te ayuden a distribuir el contenido.</p> <p>Anuncio: te podría interesar- vincular los productos de Colibrí</p> <p>Call to action:</p>	Total= \$0

				banner con tienda online de colibrí	
Recordación	Colibrí: Siempre a tu servicio.	Clientes Potenciales	Implementar un chat dentro de la tienda online	Décimo mes, semana 1: Implementar un chat dentro de la tienda online y un apartado de preguntas más frecuentes.	Programación: \$150 Total= \$150

Table 17, Campaña Global 3

Piezas para campaña 3

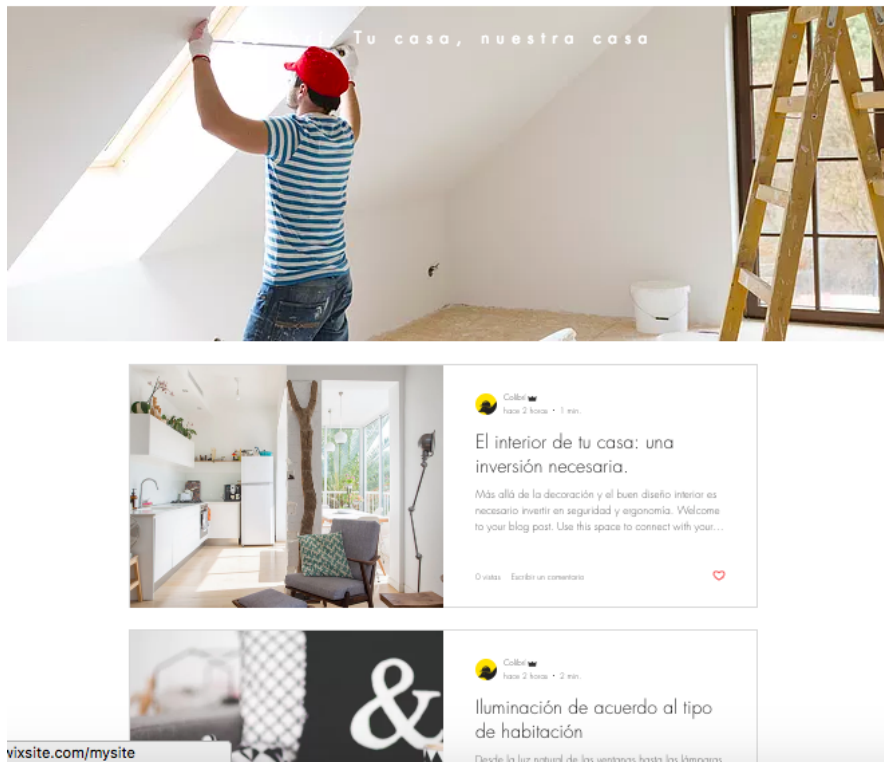


Gráfico 49, Blog

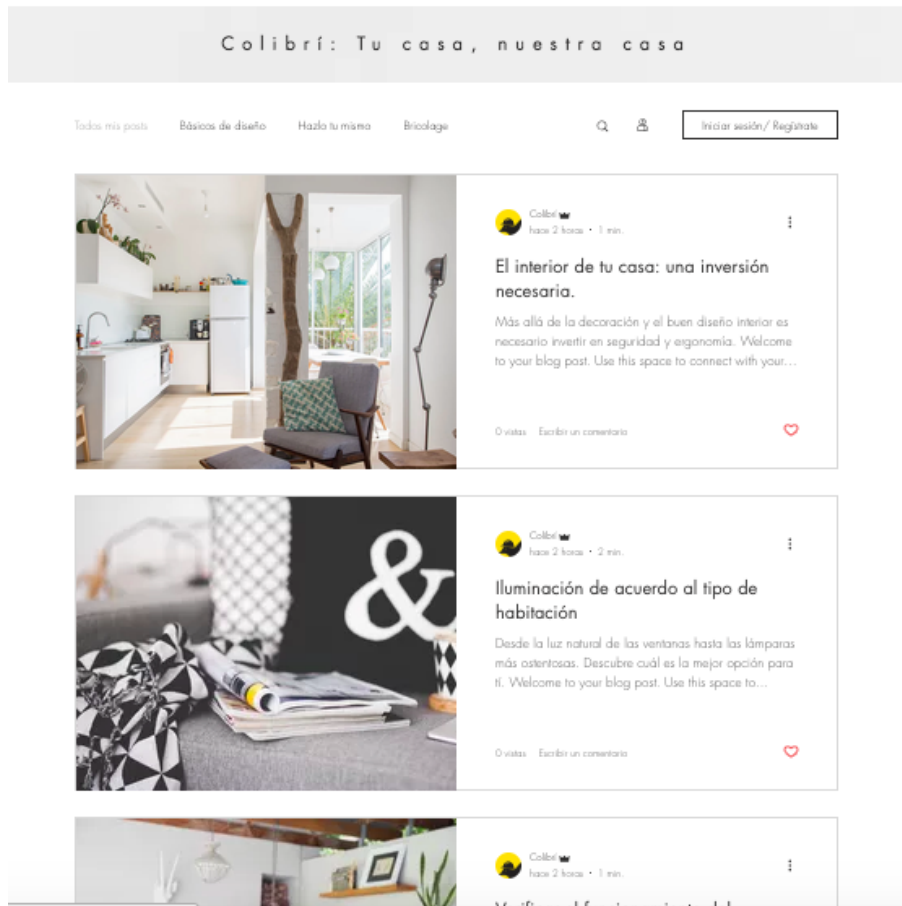


Gráfico 50, Entradas de blog



The image shows a website header for 'colibrí CENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN'. On the right, there is a shopping cart icon with '2 ITEMS' next to it. Below the header is a navigation menu with four items: 'INICIO', 'PRODUCTOS', 'PREGUNTAS FRECUENTES', and 'PROMOCIONES'. The 'PREGUNTAS FRECUENTES' item is highlighted. Below the navigation menu is the title 'Preguntas Frecuentes' followed by a list of questions:

- Cómo compro?
- ¿Realizan cotizaciones?
- ¿Son mayoristas?
- ¿Qué formas de pago aceptan?
- ¿Envían al interior del Ecuador? ¿Cuales son los costos de envío?
- ¿Hacen envíos fuera del Ecuador?
- ¿Los precios son en dólares? ¿Incluyen IVA?
- ¿En que horarios atienden? Puedo retirar personalmente los productos?
- ¿Qué ocurre si se demora el envío o hay algún problema con el mismo?
- ¿Cuánto demora en salir mi pedido?
- ¿Qué garantía tienen los productos?
- Términos y condiciones

Gráfico 51, Preguntas frecuentes

Problema 4

No se ha realizado difusión en medios de comunicación durante toda su trayectoria.

Campaña 4

Mi Familia Colibrí es comunicativa.

Mi Familia colibrí es comunicativa



Gráfico 52, Tema Campaña Global 4

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Colibrí: Un negocio familiar que te invita a soñar.	Medios de comunicación	Base de datos de medios de interés para Colibrí. Enviar un mini kit de destornilladores a los periodistas de interés.	Duración total: 3 meses Primer mes Semana 1: (duración: 1 mes) Realizar una base de datos con medios que generalmente publique temas de interés para Colibrí.	Kit: \$8x 7= \$56 Total= \$56

				Mantener la base de datos actualizada. Mini kit de destornilladores con lazo y logo de Colibrí.	
Informativa	Colibrí, una empresa que surgió en medio de la crisis económica más grave del País.	Medios de comunicación	Realizar un kit de prensa con todos los datos relevantes de la empresa.	Segundo mes, semana 1: (duración: 1 mes) Kit de prensa.	Total= \$0
Recordación	Celebremos nuestros 22 años.	Medios de comunicación	Enviar una carta de agradecimiento a los medios que realizaron una publicación de Colibrí	Tercer mes, semana 1: Carta de agradecimiento	Total= \$0

Table 18, Campaña Global 4

Piezas para campaña 4 :

Tipo	Nro	Nombre del medio	Link de Revista	Sección	Nombre del Periodista	Forma de contacto
Revistas Digitales	1	Mundo Ferretero Ekos	https://www.mundoferretero.com	Todo	María Jose Vilac	
	2	Revista Líderes	http://www.revistalideres.ec/	Emprendedores	Cristina Alexandra Vela	Cel: 0989222569
	3	Revista Fierros Ekos	http://fierros.ec/	Todo	Jennifer Aguilar	Cel: 0983139649
	4	Revista Hogar	http://www.revistahogar.com/	Decoración	Paola Cesa de Vargas	Telf: 2-2501024 ext. 25
	5	Revista Decoestilo	http://revistadecoestilo.com/	Todo	María Gabriela Paredes	Telf: (04)2327200
Periódico	6	Mundo Constructor	https://www.mundoconstructor.com/	Todo	Jennifer Aguilar Guerra	Telf: 2 2443377 ext 284
	7	El Comercio	http://www.elcomercio.com/tag/e	Emprendedores	Cristina Alexandra Vela	Cel: 0989222569

Table 19, Base de datos de medios



Gráfico 53, Kit de herramientas



Colibrí: Un negocio familiar que te invita a soñar.

Todo comenzó en 1997 cuando dos soñadores: Trajano Gavilanez y Magdalena Constante, decidieron abrir una ferretería en medio de una de las peores crisis económicas del país.

A pesar de las adversidades Colibrí continuó en el mercado hasta llegar a convertirse en uno de los grandes titanes en el negocio de la construcción. Es por eso que queremos celebrar en conjunto nuestros años plateados



Gráfico 54, Kit de medios

Problema 5

No se informa a los públicos externos lo que han realizado, no tienen ningún protocolo establecido de responsabilidad social.

Campaña 5

Mi Familia Colibrí es solidaria.



Gráfico 55, Tema Campaña Global 5

Estrategia	Mensaje	Público	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Expectativa	Juntos por la educación de los niños.	Comunidad	Realizar una obra de responsabilidad social en la escuela Juan	Duración total: 6 meses Primer mes Semana 1:	Resma de hojas: \$20 Total= \$20

			Salinas de Sangolquí. Invitar a los niños que dibujen el área de la escuela que menos les gusta con las respectivas mejoras.	(duración: 2 meses) Hacer que los niños dibujen el área de la escuela que les gustaría que mejorara.	
Informativa	Juntos por la educación de los niños.	Comunidad	Remodelar un área específica del colegio basándose en el dibujo ganador.	Tercer mes, semana 1: (duración: 2 meses) Elegir el dibujo ganador por creatividad. Publicar el dibujo ganador en las carteleras de Colibrí y del Colegio. Realizar la remodelación	Remodelación: \$250 Total= \$250
Recordación	Juntos por nuestra comunidad.	Comunidad	Crear un canal de Youtube de la empresa.	Quinto mes, semana 1: (duración: 2 meses) Realizar un video de la obra realizada y publicarlo en el canal de youtube. Realizar lo mismo con las otras obras hacia la comunidad	Producción video: \$150 Total= \$150

				realizadas a lo largo del año. Procurar la utilización de los nuevos productos.	
--	--	--	--	--	--

Table 20, Campaña Global 5

Piezas para campaña 5



Gráfico 56, Dibujo de estudiantes

Aplicación de piezas

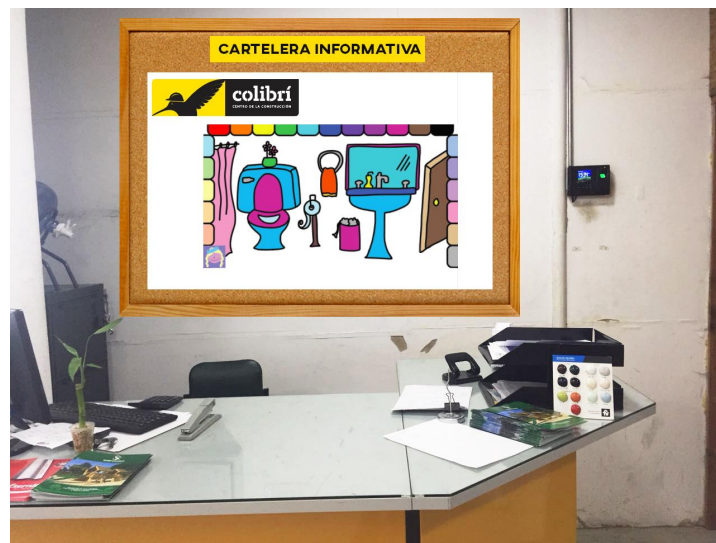


Gráfico 57, Aplicación dibujo

3. Planificación operativa de las estrategias

Mi Familia Colibrí es empática.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Expectativa	Conocer a los clientes por medio de la creación de buyer personas.														- Capacitación
	Capacitación de atención al cliente.														
Informativa	Elegir producto más comprado del mes, se realiza point of purchase y flyers														- Point of purchase - Flyers - Artes para redes sociales
	Por la compra del producto del mes participan en el sorteo de 3 órdenes de compra														
Recordación															- Formularios - Photobooth - Ánfora

Table 21, Planificación operativa campaña 1

Mi Familia Colibrí es comprometida.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	
Expectativa	Zanquero y promoción en redes sociales de Bolmer.													- Roll ups - Afiches - Artes para redes sociales - Zanqueros
Informativa	Armar stand para show demostrativo que se realizaría durante 3 sábados seguidos.													- Espacio para evento
Recordación	Flyers del producto e imanes magnéticos de servicio al cliente.													- Flyers - Imanes

Table 22, Planificación operativa campaña 2

Mi Familia Colibrí es innovadora	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	
Expectativa	Blog vinculado a la página web. Aplicación de SEO													- Blog - Análisis de palabras para SEO
Informativa	Anuncio: estos artículos te podrían interesar. Call to action: por tu primera compra recibe el 10% de descuento.													- Influencers - Anuncios - Banners
Recordación	Implementar chat dentro de la página web y un apartado de preguntas frecuentes.													- Chat para clientes - Preguntas frecuentes

Table 23, Planificación operativa campaña 3

Mi Familia Colibrí es comunicativa.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS	
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Expectativa	Realizar base de datos y enviar regalo a medios de comunicación.														- Base de datos - Kit de herramientas
Informativa	Realizar un kit de prensa con todos los datos relevantes de la empresa.														- Kit de prensa
Recordación	Enviar una carta de agradecimiento a los medios que realizaron una publicación de Colibrí														- Carta de agradecimiento

Table 24, Planificación operativa campaña 4

Mi Familia Colibrí es solidaria.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Expectativa	Realizar una obra de responsabilidad social en la escuela Juan Salinas de Sangolquí. Invitar a los niños que dibujen el área de la escuela que menos les gusta con las respectivas mejoras.														- Resma de hojas
Informativa	Remodelar un área específica del colegio basándose en el dibujo ganador.														- Herramientas y materiales de construcción.
Recordación	Crear un canal de Youtube de la empresa y video con la obra realizada.														- Flyers - Imanes

Table 25, Planificación operativa campaña 5

4. Cuadro resumen

Estrategia	Mensaje	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Mi Familia Colibrí es empática.	En Colibrí premiamos tu fidelidad.	Sorteo	1 año	\$167
Mi Familia Colibrí es comprometida	Bolmer: Notarás la diferencia.	Show demostrativo	6 meses	\$250

da.				
Mi Familia Colibrí es innovadora.	Lumiere: Tenemos lo que necesitas.	Marketing Inbound	1 año	\$150
Mi Familia Colibrí es comunicativa.	Colibrí: Un negocio familiar que te invita a soñar.	Regalos y piezas comunicacionales.	3 meses	\$56
Mi Familia Colibrí es solidaria.	Juntos por la educación de los niños.	Remodelación de un espacio de Colegio Juan de Salinas.	6 meses	\$420
Recursos necesarios para las 4 campañas: \$1043				

Table 26, Resumen campañas globales

CONCLUSIONES

La comunicación en las empresas ha ido cambiando debido a la gran capacidad de manejo de la información, pero el problema no radica en lo que ha cambiado, sino en lo que no ha cambiado, refiriéndose a las empresas que se quedan estancadas en el tiempo, que mantienen una mentalidad retrógrada y que todavía no implementan la comunicación integral en su modelo de desarrollo. Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto “La especialización causa que exista una tendencia hacia la fragmentación de los procesos y rupturas de las relaciones internas” (Costa, 2006). Debido a esto una de las claves para que las empresas mejoren en todos los ámbitos es tratarlas como un todo en el sentido holístico de la palabra e integrar a los departamentos para que tengan una coherencia y eso sea lo que reflejen a los públicos externos.

Además los encargados de la comunicación en la empresa deben informarse sobre las necesidades de sus trabajadores para que de esta manera implementen estrategias para satisfacer dichas necesidades, mediante los canales de comunicación correctos. Además deben actualizarse constantemente, sobretodo en el ámbito de la comunicación ya que en la actualidad las organizaciones se mantienen en constante cambio, Es por eso que por medio de las herramientas de comunicación se puede consolidar un buen equipo de trabajo, creando concordancia entre lo que dicen y lo que hacen, y con trabajadores que lo sustentan. Además la comunicación interna permite resolver problemas imprevistos con mayor rapidez y responder de manera táctica las diversas y nuevas situaciones en las que podría estar involucrada la empresa.

Por otro lado todas las acciones de comunicación externa deben ser comunicadas a los públicos internos ya que los empleados actualmente son tan desconfiados como el público en general y si la empresa desea el apoyo de sus empleados con su causa debe haber completa transparencia con respecto a la información que se comunica a los trabajadores. Por este

motivo los empleados deben formar parte de instancias de participación como en la toma de decisiones, en la información y en la opinión.

La comunicación siempre debe ser de dos vías ya que ésta favorece el clima colaborativo, la seguridad, el compromiso, la independencia y la eficacia, mientras que la comunicación de una vía crea mayor tensión y genera dependencia ya que el público interno no puede decir lo que piensa o siente respecto a la información recibida. También hay que tomar en cuenta que la clave es la comprensión del mensaje ya que muchas veces lo que se cree comunicar no es comunicación, sino la forma en como el público objetivo lo interpreta y cuál es la retroalimentación que realiza. Para elegir las herramientas y canales de comunicación ha que tener los objetivos de los que se desea comunicar y los destinatarios.

Finalmente comunicar es invertir, a pesar de que los resultados no se obtengan a corto plazo. Ya sea esta inversión en una auditoría de comunicación o en responsabilidad social empresarial, ya que finalmente todas las acciones que realiza la empresa se comunican al exterior y es mucho mejor si éstas son positivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, A. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación al modelo de Carroll. Recuperado el 3 de diciembre desde <http://www.redalyc.org/pdf/212/21210802.pdf>
- Bigné, E. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 desde <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300503.pdf>
- Brandolini, A. y González, F. (2009) “Conceptos claves de la comunicación interna” Comunicación Interna. Ediciones La Crujía. Págs. 25-36
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. Recuperado el 1 de diciembre de 2017 desde http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Caldevilla, D. (2009). La Importancia de la Identidad Visual Corporativa. Madrid: Editorial Visionnet
- Carreras, E. (2013). Reputación corporativa. Madrid: Lid editorial.
- Cervera, A. (2008). Comunicación total. Madrid: ESIC.
- Chaves, N. (2015). La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili
- Costa, J. (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona: ceac.
- Costa, J.(s.f) “La Cultura de la Comunicación” Imagen corporativa en el siglo XXI. Ediciones La Crujía, 4ta edición. Págs. 141-189
- Costa, J. (2005) “El Verdadero Valor de la Comunicación” Master Dircom. La Paz, Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2007). Post publicidad: la era de la comunicación global. Grupo Editorial Design
- DeFleur, M. (1983). Teoría de comunicación de masas: historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social corporativa*. Madrid: Thomson
- Flusser, V. *El fenómeno sorprendente de la comunicación. La comunicación, 10 voces esenciales*. CPC editor.
- Gordoa, V. (2012). *El poder de la imagen pública*. Madrid.
- Herbert, G. (2015). *Mind, self and society*. Chicago.
- Moliner, M. (1998). *Marketing social: La gestión de las causas sociales*. Madrid.
- Ribeiro, L. (1999). *La comunicación eficaz*. Recuperado el 1 de diciembre de 2017 desde http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Comunicacio_uen_eficaz.pdf
- Ritter, M. (2004). *Imagen y reputación*. Madrid: La Crujía ediciones.
- Ritter, M. (2008) “La Comunicación Interna” *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones. Págs. 7-41.
- Rodrich, R. (2012). *Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Recuperado el 3 de diciembre desde <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/Fundamentos%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Art212-234.pdf>
- Sabogal, J. (2008). *Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018 desde <http://www.redalyc.org/pdf/909/90916113.pdf>.
- Sánchez, Y. (2013). *Responsabilidad social en las organizaciones*. Madrid.
- Saló, N. (s.f) *La Comunicación Interna, instrument fundamental de la función directive*. Barcelona: Barcelona Management Review.
- Sáenz, M. (2014). *Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna*. Obtenido el 1 de noviembre de 2017 desde

<http://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>

- Server, R. (2009). La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedad Cooperativas. Obtenido el 1 de noviembre de 2017 desde http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6501_Server_y_Capo.pdf
- Solís, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 desde <http://www.redalyc.org/html/413/41311449011/>
- Stolar, E. (2009). Responsabilidad Social Empresarial. Madrid.
- Suárez, A. (2008) “El recorrido metodológico de la auditoría” Auditoría de Comunicación. Ediciones La Crujía. Págs 61 72.
- Sylva, E. (2000). Modos empresariales de responsabilidad social. Quito: Cámara Ecuatoriana del libro
- Tello, M. (2012). *Manual de Auditoría de la Comunicación Interna*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 desde <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- Velasco, P. (2014). 53 apuntes de responsabilidad social. Madrid: Mcgraw
- Vidal, I. (2015). Responsabilidad social, sostenibilidad GRI e ISO 26000. Madrid: Fundación Confemetal
- Villafañe, J. (2002). Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Capriotti, P. (2002). La conducta corporativa como instrumento básico de la formación de la imagen corporativa. Madrid: Sphera Pública
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Hannington, T. (2006). Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa. Madrid: Bilbao

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Sánchez, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial*. Madrid: Esic.