

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Propuesta de campañas de comunicación interna y externa para DHL Global

Fowarding.

Proyecto integrador

Valeria Carolina Maldonado Guzmán

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito

para la obtención del título de

Lic. Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 16 de mayo de 2018

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Propuesta de campañas de comunicación interna y externa para DHL Global
Fowarding.**

Valeria Carolina Maldonado Guzmán

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 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.

Nombres y apellidos: Valeria Carolina Maldonado Guzmán

Código: 00124881

Cédula de Identidad: 171575743

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que a lo largo de estos cuatro años de carrera han estado a mi lado apoyándome de manera constante, permitiéndome dar lo mejor de mí en todo momento.

Papá, mamá, hermano, este trabajo se los dedico principalmente a ustedes por ser el motor de mis días y mi razón de luchar por alcanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente, por ser la guía que durante toda mi vida ha sabido iluminar mi camino y quien me ha permitido culminar esta etapa tan importante en mi vida.

También le doy gracias a Gustavo Cusot quien, desde la primera clase, pudo ver mi potencial e impulsarlo. Gracias Gus por todo el apoyo y el seguimiento para alcanzar los resultados obtenidos en este trabajo.

Finalmente, gracias a todos mis amigos y amigas quienes de varias maneras se hicieron presentes para motivarme a ser cada día mejor.

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta un análisis de la evolución de la comunicación en el ámbito organizacional y reconoce la importancia de la misma en la actualidad dentro del mundo empresarial. Hace un énfasis en los principales componentes de la comunicación para tener un panorama amplio que permita entender de manera global el funcionamiento de la misma.

Posteriormente se realiza una auditoría de comunicación en la empresa DHL Global Forwarding Ecuador y se presentan propuestas de campañas de comunicación interna y externa basadas en la teoría para solventar las necesidades de la compañía identificadas en la auditoría en términos comunicacionales.

ABSTRACT

The following paper presents an analysis over the evolution of communication within organizational environment and acknowledges its importance nowadays inside the business world. It emphasizes the main components of communication to access a broad panorama that allows us to understand its global functioning.

Subsequently, a communication audit is carried out in the company DHL Global Forwarding Ecuador and proposals for internal and external communication campaigns based on theory are presented to solve the needs of the company identified in the audit in terms of communication.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

MARCO TEÓRICO.....	11
1. Comunicación	12
2. La estrategia más valiosa de las organizaciones: Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial	23
3. Dimensiones internas y externas de la RSE en la Comunicación Organizacional	32
3.1 Dimensiones internas	32
3.1.1 Identidad, Imagen y reputación de la empresa	32
Identidad.....	32
Imagen.....	34
Reputación.....	38
3.1.2 La comunicación interna	42
3.2 Dimensiones externas.....	51
4. Conclusiones	55
PRE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL GLOBAL FOWARDING	57
Historia.....	57
Misión	57
Visión	57
Estrategia 2020: Focus.Connect.Grow.....	58
Valores	58
Principio guía/Filosofía.....	58
Sistema Normativo y de Comportamientos.....	58
Normas	58
Comportamientos	59
Sistema de Identidad Visual.....	60
Mapa de Públicos	61
Estructura Organizacional	64
Ficha de Herramientas.....	67
Estrategias de Comunicación Previas	72
Conclusiones Previas	73
Indicadores desde la organización.....	73
Indicadores del estilo directivo	74
Indicadores desde la formación y desarrollo personal	74

Indicadores de transmisión de información.....	74
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL	75
Objetivos	75
General	75
Específicos	75
Método de Evaluación.....	75
Resultados y Análisis	76
Análisis Cualitativo	99
Conclusiones	101
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL GLOBAL FOWARDING	102
Introducción	102
Objetivo General	102
Concepto de la propuesta	102
Campaña 1: “We deliver experience”	102
Problema:	102
Objetivo específico:	103
Expectativa.....	103
Informativa.....	104
Recordación.....	104
Cronograma.....	105
Presupuesto	105
Campaña 2: “Focus.Connect.Grow”	106
Problema	106
Objetivo específico:	106
Expectativa.....	106
Informativa.....	107
Recordación.....	108
Cronograma.....	108
Presupuesto	109
Campaña 3: “Helping hands box”	109
Problema	109
Objetivo específico.....	110
Expectativa.....	110
Informativa.....	110
Recordación.....	111

Cronograma.....	111
Presupuesto	112
Campaña 4: “Dream Team”	112
Problema:.....	112
Objetivo específico.....	113
Expectativa.....	113
Informativa.....	114
Recordación.....	115
Cronograma.....	115
Presupuesto	115
Tabla de resumen	116
Material gráfico.....	117
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA DHL GLOBAL FOWARDING	127
Introducción	127
Objetivo General	127
Concepto de la propuesta	127
Campaña 1: “Club de carga”	128
Problema	128
Objetivo específico.....	128
Expectativa.....	128
Informativa.....	129
Recordación.....	129
Cronograma.....	130
Presupuesto	130
Campaña 2: “Manos que se encargan”	130
Problema	130
Objetivo específico.....	131
Informativa.....	131
Recordación.....	131
Cronograma.....	132
Presupuesto	132
Campaña 3: “Somos más que un transporte”	132
Problema	132
Objetivo específico.....	132
Expectativa.....	132

Informativa.....	133
Recordación.....	133
Cronograma.....	134
Presupuesto	134
Campaña 4: “Somos mundiales”	135
Problema	135
Objetivo específico.....	135
Expectativa.....	135
Informativa.....	135
Recordación.....	136
Cronograma.....	136
Presupuesto	136
Campaña 5: “El aliado más importante”	137
Problema	137
Objetivo específico.....	137
Informativa.....	137
Cronograma.....	138
Presupuesto	139
Guía de medios.....	140
Material gráfico	142
ANEXOS	151
Encuesta para auditoría de comunicación interna	151
BIBLIOGRAFÍA.....	164

MARCO TEÓRICO

Entender a la comunicación como un área estratégica que va más allá de un departamento dentro de la organización y que, con el paso del tiempo se ha convertido en la columna vertebral de toda empresa independientemente de su tamaño; es fundamental para el desarrollo integral de la compañía en todo sentido.

Por ello, la relevancia de comprender a profundidad cuáles son los aspectos técnicos que dan lugar a la comunicación organizacional y los diversos enfoques para la ejecución de planes estratégicos que permitan la implementación de tácticas pensadas en prevenir y solventar posibles situaciones de crisis, fomentar un buen clima laboral, fortalecer la relación con los públicos, etc.

En este sentido, el presente marco teórico busca exponer mediante un método deductivo, los aspectos que se encuentran en torno a la comunicación desde su historia, hasta el desarrollo y evolución de la misma específicamente dentro de las organizaciones.

Se utilizarán diversas teorías que a lo largo de los años han buscado explicar cómo funciona la comunicación, cuáles son los métodos implícitos en ella, qué modelos se ajustan más a las distintas aristas que abarca la comunicación, etc.

Posteriormente, se explorará el concepto de comunicación organizacional como una realidad que va más allá de la teoría y que tiene un papel estratégico fundamental dentro de las empresas. En el marco de este rol estratégico se dará un especial énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial como un componente transversal en términos de la comunicación institucional y comercial.

Tomando esto en consideración, se desarrollarán las distintas dimensiones internas y externas que abarca la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la comunicación organizacional.

1. Comunicación

Un elemento indispensable en la cotidianidad del ser humano es sin duda la comunicación, ésta ha existido a lo largo de la historia de la humanidad por medio de diferentes expresiones de comunicación que se generaron y fueron desarrollando según las necesidades de las personas. La comunicación se puede entender principalmente bajo el concepto de que el humano es un ser social que por naturaleza necesita vivir en comunidad y conformar sociedades; para ello el poder comunicarse es quizá la principal tarea para la formación de una colectividad.

Desde la prehistoria se han desarrollado algunos códigos de comunicación como la pintura, los sonidos y las señas que poco a poco se fueron universalizando para lograr que en efecto todas estas expresiones pasen a ser elementos comunicacionales cuando otra persona es capaz de entender el mensaje que se quiere transmitir. Estos códigos siguen vigentes en muchos casos en la actualidad, pero se han ido desarrollando conforme a las necesidades del ser humano. Sin duda el desarrollo de la comunicación es reflejo del desarrollo de las sociedades y viceversa.

Gracias a este desarrollo, surgen las primeras formas de comercio fuera de las fronteras locales y las personas ven en ello la oportunidad de satisfacer sus necesidades estableciendo relaciones con el mundo exterior. Así como el comercio otros factores como las guerras, o motivos laborales favorecieron el desarrollo de las comunicaciones.

Con el paso de los años, surgen los primeros estudios de comunicación que buscaban entender principalmente el funcionamiento de este fenómeno social intrínseco a toda sociedad en sus distintas formas de expresión. Estos estudios evidentemente nacen en condiciones históricas que deben ser analizadas para comprender el contexto en el cuál los distintos investigadores proponen sus teorías.

Antes de comenzar el análisis de las teorías y estudios en materia de comunicación es preciso establecer un concepto general de lo que es en efecto la comunicación, entendiendo que es un concepto de definición compleja debido a la cantidad de elementos que lo componen. Santos, D. explica que es “un proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor.” (2012).

Esta es una definición muy amplia de lo que es la comunicación, sin embargo, es versátil porque es adaptable a los distintos contextos en los que se puede entender la comunicación.

Teniendo en mente este concepto podemos dar paso a las distintas investigaciones en materia de comunicación que se han venido realizando a lo largo de los años en busca de comprender el proceso, los objetivos y los diversos paradigmas en torno a la misma. La Segunda Guerra Mundial fue un hito histórico en muchos aspectos, en términos de investigación de comunicaciones no fue diferente, especialmente para el estudio de la comunicación de masas.

Se analizaron a detalle los distintos elementos que desde la comunicación determinaron la victoria o el fracaso de las potencias mundiales enfrentadas en este conflicto bélico; entendiendo que se lograron modificar los comportamientos de las personas gracias a una de las armas más poderosas de los gobiernos, la comunicación. Estos elementos son el uso de la propaganda política, los medios utilizados para la difusión de la misma, el componente de la persuasión estudiado especialmente por psicólogos y sociólogos de la época, entre otros.

Bajo esta mirada, la Segunda Guerra Mundial también fue un hecho importante para el desarrollo de las comunicaciones porque a partir de este momento se comenzó a ver a la comunicación como una herramienta estratégica capaz de producir grandes cambios en las sociedades.

Distintos modelos de comunicación han sido propuestos a lo largo de la historia y se han enfocado principalmente en mostrar los componentes del proceso de comunicación, mostrar una visión amplia sobre algún aspecto distinto de un fenómeno particular, sintetizar la información en materia de comunicación y predecir de alguna manera el funcionamiento o éxito de ciertos eventos (Casto y Moreno, 2006).

Entre los modelos más destacados, se encuentra el modelo de Harold Lasswell que estudió el desarrollo de la propaganda efectiva a través de cinco preguntas fundamentales: ¿Quién?, ¿Qué dice?, ¿A través de qué canal?, ¿A quién? y ¿Con qué efecto? Este modelo de entiende cuando se toma como punto de partida el modelo técnico general de la comunicación propuesto por Shannon y Weaver en 1949 a partir de su teoría matemática de la comunicación que determinó un antes y un después en materia de comunicaciones.

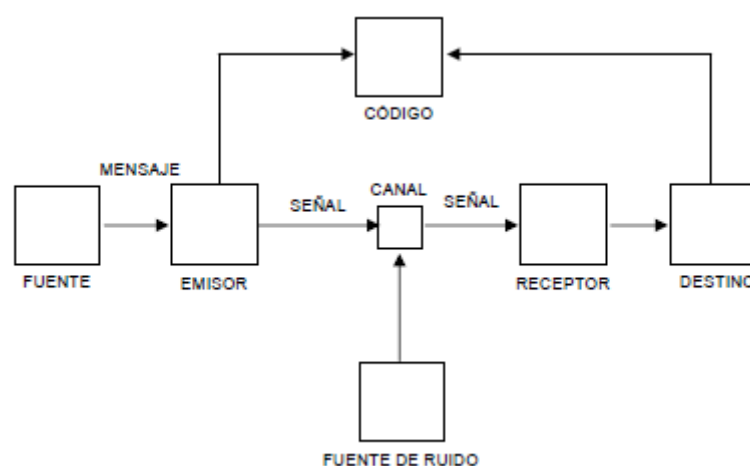


Figura 1: El modelo de la comunicación. Extraído de (Aguado, J. 2004)

En este modelo la comunicación es definida por los autores como “la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión” (Aguado, J. 2004). Este modelo es fundamental para entender el funcionamiento del proceso de la comunicación y además es útil para identificar cada uno de los componentes de la comunicación. Esto resulta importante cuando se quiere diseñar una estrategia de comunicación ya que la misma debe ser pensada tomando en cuenta todo el proceso que atraviesa el mensaje. Así mismo sirve para identificar en qué punto se puede estar generando falencias o ruido y tomar acciones para corregirlas.

Si desglosamos los componentes de este modelo, podemos identificar 5 cinco elementos principales que lo componen. En primer lugar la fuente que viene a ser la persona o el mecanismo que codifica el mensaje y quien decide qué decir y cómo decirlo. Un segundo componente de este modelo es el emisor que se convierte ya en un elemento técnico que convierte el mensaje de la fuente en información que va a ser transmitida a través de diversos canales. Posteriormente, el canal que viene a ser un elemento fundamental, este hace referencia al medio que transporta la información y gracias al cual, la misma puede ser difundida. Una vez que se determina el o los canales, es preciso contar con un receptor que viene a ser aquel que decodifica los mensajes recibidos, para finalmente llegar a un destino o destinatario hacia quien está dirigido el mensaje.

Tanto las teorías de Shannon y Weaver como las de Lasswell forman parte de lo que se conoce como modelos lineales de comunicación que como su nombre lo indica miran a la comunicación como un proceso lineal entre el emisor y el receptor.

Por otro lado, también es importante entender los modelos circulares de la comunicación que resultan del reconocimiento de la importancia de la retroalimentación como un aspecto fundamental para que la comunicación sea efectiva. En estos modelos, los máximos exponentes son De Fleur, Osgood y Schramm, Dance y Maleztko.

De Fleur describe el flujo de comunicación partiendo del modelo de Shannon y Weaver pero considerando especialmente los medios de comunicación como emisores y el feedback por parte del receptor del mensaje.

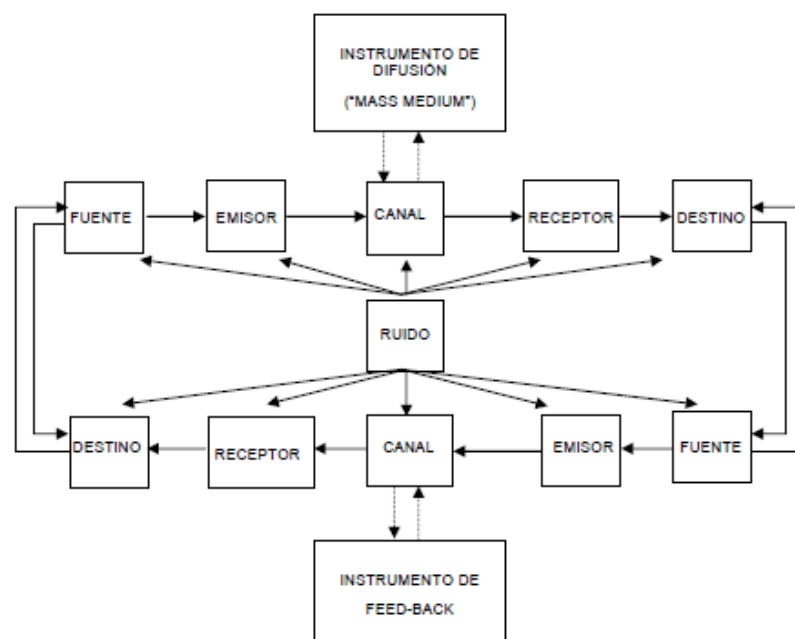


Figura 2: El modelo de la comunicación de De Fleur. Extraído de (Aguado, J. 2004)

Posteriormente en 1945 Osgood y Schramm proponen un modelo más desarrollado donde se propone la codificación, decodificación e interpretación del mensaje, es decir, no centra su atención en el medio sino que se enfoca en los actores de la comunicación, por ello este modelo es útil principalmente para entender la comunicación interpersonal más que la comunicación de masas.

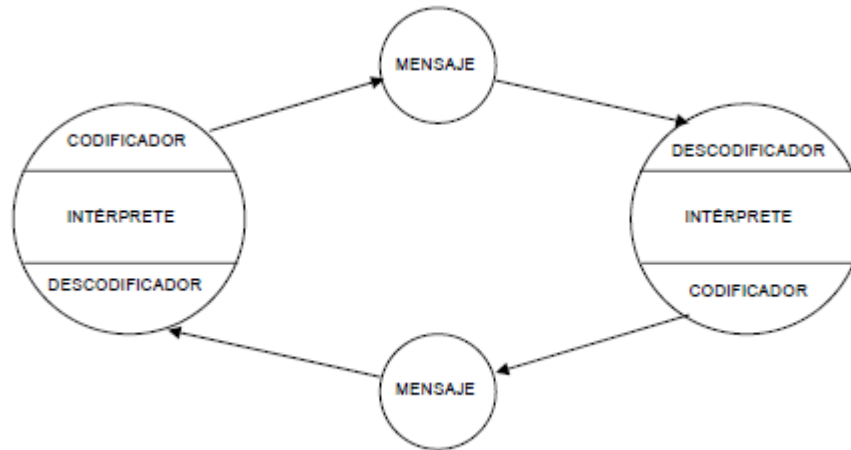


Figura 3: El modelo de la comunicación de Osgood y Schramm. Extraído de (Aguado, J. 2004)

Una de las propuestas más interesantes es la de Dance quien en 1967 reflexiona sobre la idea de que la comunicación transforma al receptor y que por ende no puede regresar al inicio como proponen los demás modelos circulares. Por ello, propone la idea de un modelo en espiral el proceso de vuelta gracias al feedback se da a un punto de inicio diferente.

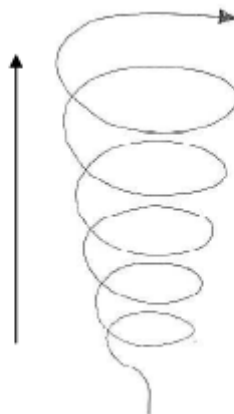


Figura 4: El modelo de la comunicación de Dance. Extraído de (Aguado, J. 2004)

Finalmente, Maleztko propone un modelo complejo que mira a la comunicación como un proceso psicosocial que está determinado por relaciones de influencia, es decir, un proceso en el cual se encuentran dos personalidades distintas. Este modelo se enfoca principalmente en la recepción del mensaje y la situación en la que se produce el mensaje.

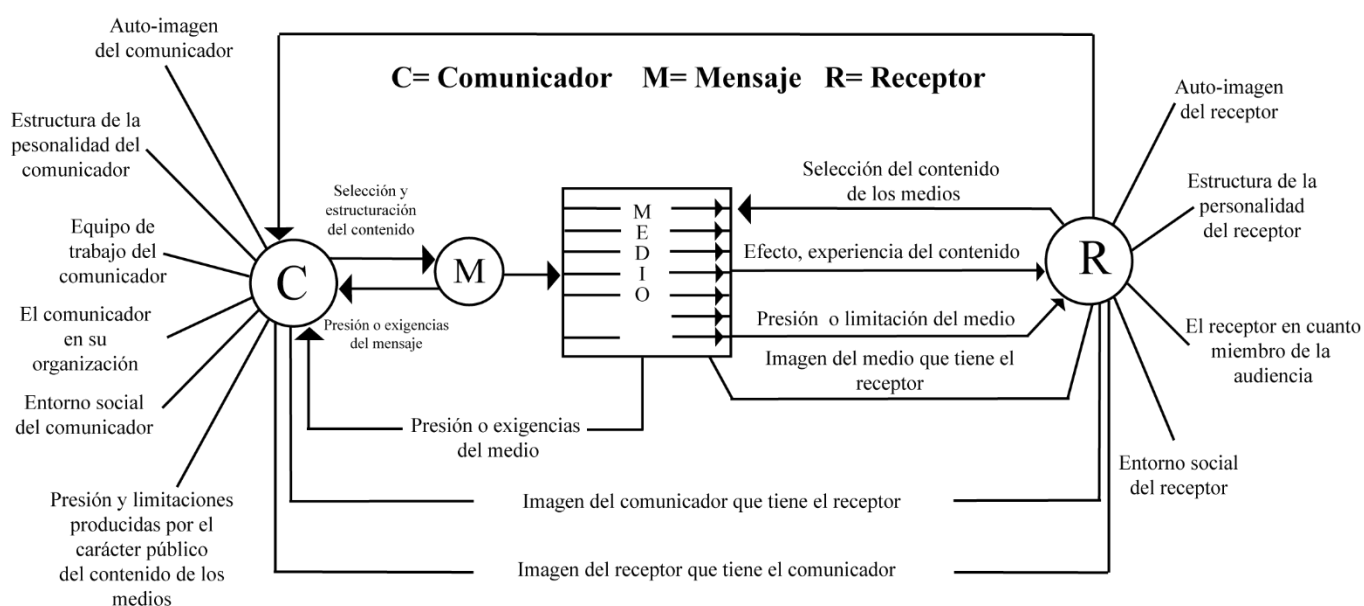


Figura 5: El modelo de la comunicación de Maleztko Extraído de (Aguado, J. 2004)

Existen también los denominados modelos reticulares que resultan más complejo debido a que comienzan a explorar las características psicosociales que están inmersas en la comunicación y buscan determinar la manera en la que estas variables como las experiencias personales, las actitudes y opiniones, modifican la decodificación de un mensaje. Estos modelos resultan muy complejos y de cierta manera no se presentan tan objetivos porque como se mencionó anteriormente se toman en consideración aspectos personales de cada sujeto de la comunicación que van a determinar la interpretación de un mismo mensaje.

Es importante también analizar que para fines de estudios de comunicación, se ha dividido a la comunicación en niveles. Santos, D (2012) propone tres niveles de comunicación. El primero es el nivel intrapersonal que “se refiere al modo en que los individuos seleccionan y articulan cada uno de los signos del lenguaje, pero no necesariamente para comunicar una idea a otro, sino, también para reflexionar.” El segundo, es el nivel interpersonal que como su nombre lo indica se da cuando existe el intercambio de un mensaje, que viaja por medio de un canal entre dos personas; el nivel grupal que hace referencia a una acción conjunta y se da cuando se quiere analizar la comunicación dentro de un grupo que tiene objetivos similares y en donde cada integrante asume un rol. El nivel organizacional que se enfoca en el funcionamiento y el rol que ocupa la comunicación dentro de las organizaciones. Y finalmente el nivel de comunicación masiva donde el principal sujeto de estudio son los medios de comunicación de masas.

Otro de los aspectos básicos para entender la comunicación, el lenguaje. Este está compuesto por una serie de símbolos, significados, signos que son fundamentales para que la comunicación tenga ese carácter universal y consensuado que la caracteriza. Estos aspectos se analizan cuando se mira a la comunicación como un medio de producción, transformación y reconstrucción de sentidos.

“El *lenguaje* es la conducta simbólica más sofisticada. Podemos, pues, entender el lenguaje no sólo desde un punto de vista normativo (gramática, sintaxis...), sino desde un punto de vista pragmático, es decir, desde la perspectiva de las acciones y las consecuencias de su uso cotidiano. Así entendido, podemos decir que *el lenguaje constituye la red de todas las acciones significantes posibles* o, en otras palabras, que la comunicación humana” (Aguado, J. 2004)

En cuanto a la semiótica, o el estudio de los signos es importante evaluar dos posturas críticas referentes en este ámbito. En primer lugar Saussure propuso estudiar “la vida de los signos en el seno de la vida social” (Beristáin, H. 2006) tomando en consideración la forma en la que los humanos concebimos el conocimiento. Mientras que Sanders, estableció que la semiótica se debe ocupar de la “apropiación significativa que el hombre hacía de la realidad” (Beristáin, H. 2006) entendiendo que el conocimiento es inferencial, es decir, él considera el conocimiento se construye cuando un signo remite a otro signo y así sucesivamente.

Explorando estos conceptos podemos darnos cuenta de que los signos están presentes en nuestra vida diaria de forma indispensable para poder llevar a cabo todas las acciones que realizamos mediante el intercambio de dichos elementos. Pero, ¿cómo podemos definir un signo? Gianfranco Bettetini en 1975, describe al signo como

“Todo aquello que, cuando se verifica una comunicación entre un *transmitente* (sic) y un *receptor*, cumple simultáneamente con dos cometidos: ser el vehículo de la comunicación (o uno de los vehículos) y ocupar el lugar de otra cosa, representándola o sustituyéndola para fines cognoscitivos”.

Este concepto cumple con lo propuesto por Sanders, referente a que un signo es da significado a otro signo y así sucesivamente. Santos, D. (2012) propone tres funciones principales en un signo, la primera es hacer referencia a algo más, la segunda es servir como un estímulo y finalmente, ser arbitrario.

Volviendo a lo propuesto por Saussure, se presentan tres elementos básicos que componen a un signo: significado, significante y referente. El primer elemento, hace referencia a “aquello que tiene un carácter perceptible para nosotros y que activa una «huella psíquica», ya por el sonido o por la materia que hace que sea identificable y específico. (Beristáin. 2006). El significado por su parte es el concepto que tenemos en

mente de ese signo. Y finalmente, el referente que viene a ser el objeto al que se refiere el signo.

El conjunto o la suma de los elementos que componen el signo como una parte fundamental del lenguaje, también dan paso al concepto del habla que tiene lugar cuando analizamos el lenguaje desde el nivel interpersonal. Barthes habla de la relación existente entre la lengua y el habla que resulta dependiente y complementaria.

“No hay lengua sin habla y no habla fuera de la lengua; (ambos) están, pues, en una relación de comprensión recíproca; por una parte, la lengua es el «tesoro depositado por la práctica del habla en los sujetos pertenecientes a una comunidad», y por ser ella una suma colectiva de impresiones individuales, no puede ser sino incompleta en el nivel de cada individuo aislado: la lengua no existe de una manera perfecta sino en la masa ‘hablante’” (1995).

Todos los conceptos introducidos anteriormente, son imprescindibles para comprender un fenómeno más complejo que es la comunicación de masas. El término “masas” es producto de un fenómeno comunicativo sociocultural que se generó gracias al desarrollo principalmente de los medios de comunicación, y del creciente rol de la comunicación en la economía y en la política.

A partir del siglo XIX el estilo de vida de las personas comienza a cambiar de forma significativa, transformándose sobre todo en occidente, en una sociedad netamente consumista. Este momento histórico tuvo un impacto directo sobre todo en la forma de hacer comunicación. Se comenzó a utilizar la comunicación para promover actitudes o comportamientos consumistas especialmente a través de la publicidad gracias a los distintos medios de comunicación que cada vez tenían un rol masivo dentro de la

sociedad. Esta masa está caracterizada por su naturaleza económica (consumismo), tecnológica (mecanización de la vida social) y social (narcisismo, nihilismo, hedonismo) (Aguado, J. 2004)

Este fenómeno fue detonante para la ampliación del campo de estudio de la comunicación. Nacen conceptos como los estudios culturales, la economía política de la comunicación, medios de comunicación masivos, cultura de masas, comunicación colectiva, entre otros.

Para efectos de esta investigación, nos centraremos en el papel de los medios en la cultura de masas. Estos son un efecto de la dinámica propia de esta cultura, y a la vez juegan un papel importante en el desarrollo y consolidación de la misma. El rol que desempeñan los medios tradicionales en este momento histórico, da paso a una redefinición del concepto de medios de comunicación que no se limita a la idea de un canal cuyo fin es la trasmisión de información, sino que se transforma hacia un concepto ligado a la persuasión y el entretenimiento.

Sin duda una de las principales características de la comunicación de masas es la persuasión. Es en este punto donde la comunicación tiene un poder utilizado principalmente para fines comerciales a través de la publicidad, y con fines políticos por medio de la propaganda.

En el marco de la publicidad, cabe evaluar cómo la estructuración estratégica de un mensaje tiene un papel decisivo en la toma de decisiones de compra o en la elección de algún servicio. Es por ello que se ha desarrollado un lenguaje publicitario que se caracteriza por “convencer y seducir a su destinatario a través de los signos: las palabras, primordialmente, y también los grafismos” (Aguado, J. 2004). Uno de los mejores ejemplos de cómo funciona la comunicación cuando está vista desde un enfoque

estratégico dentro de las empresas se puede analizar cuando nos detenemos a revisar las funciones de la publicidad. Figueroa (1999) divide estas funciones en dos ejes: externos e internos (refiriéndose a la organización).

Dentro de las funciones externas de la publicidad se encuentra la generación de nuevos canales de producción, el fortalecimiento de la confianza en la calidad, elevar la competitividad, entre otros. Mientras que las funciones internas de la publicidad, según el mismo autor son la motivación de los colaboradores, generación de un buen clima laboral, etc.

Si bien, es discutible que la publicidad tenga estas funciones dentro de la empresa, el análisis de las funciones internas mencionadas anteriormente da paso al siguiente tema que abordaremos profundamente en este marco teórico que es la comunicación dentro de las empresas o comunicación organizacional.

2. La estrategia más valiosa de las organizaciones: Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

El funcionamiento de la comunicación en las sociedades, descrito anteriormente, se aplica de igual manera dentro de las organizaciones. Esto se debe a que una empresa puede ser vista como una micro sociedad en la que la comunicación efectiva es vital para el crecimiento y desarrollo de la misma.

Además de la necesidad de comunicarse entre los colaboradores de la empresa; existen otros aspectos que son manejados por la comunicación organizacional a través de varias herramientas. Para describir dichos aspectos, primero es importante entender que la comunicación organizacional puede ser analizada desde dos dimensiones distintas que son la comunicación institucional y la comunicación comercial.

“La aparición de la comunicación institucional o corporativa pone de manifiesto la aparición de un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simple productoras (donde solamente dan a conocer sus productos o servicios), para presentarse ante la sociedad como un proyecto integral” (Aguilar, M. 2007)

Esta premisa es importante para entender cómo ha ido cambiando el papel de la comunicación dentro de las empresas. Siempre fue importante, pero el verdadero rol protagónico de la comunicación en las empresas radica en el valor estratégico que tiene esta para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera integral en cooperación con las áreas de la empresa y sus diversos grupos de interés.

De manera institucional la comunicación cumple funciones vitales en el día a día de la organización. Por ejemplo, lograr una comunicación asertiva para que todos los colaboradores dentro de una empresa manejen la misma información y puedan trabajar en conjunto para cumplir objetivos en común o motivarlos haciéndolos sentir parte importante de la empresa y que además son escuchados por sus jefes, son ejemplos de cómo la comunicación interna aporta a la relación directa de la organización con uno de sus públicos más importante que son los colaboradores.

Vale la pena hacer una puntualización que nos deja entender de manera general uno de los objetivos principales de la comunicación organizacional. Esto se refiere al papel integrador, de la comunicación que permite unificar rasgos físicos y culturales de toda organización a través del principio de la coherencia. De seguro la comunicación organizacional es la herramienta que tienen las empresas para lograr coherencia en la transmisión de todos los mensajes verbales y no verbales que emite la organización a

través del establecimiento de lineamientos que solidifiquen la construcción de la identidad en la empresa.

Pacheco propone tres aspectos centrales que él denomina competencias en los que la comunicación organizacional trabaja de manera conjunta para lograr cumplir sobre todo con su función integradora o totalizadora, la autora comenta que las denomina competencias clave para la comunicación

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

Este concepto aborda aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta cuando hablamos de comunicación institucional. Además, claro está, de la importancia del liderazgo, el trabajo en equipo y el manejo de los conflictos; lo más relevante es cómo cada una de estas competencias incide en los comportamientos de los colaboradores. Un buen líder va a saber motivar a sus subalternos y sobre todo fortalecer el concepto de equipo que como resultado va a favorecer la creación de sinergia entre los colaboradores de la organización. Esta sinergia permitirá que los conflictos de la empresa puedan ser abordados por todo el personal y llegar a una solución certera. Este proceso es la prueba de que la comunicación en la empresa es como una cadena en la que todos los eslabones juegan un rol fundamental para cumplir un ciclo.

Existen diversos conceptos y críticos que buscan definir la comunicación organizacional en tanto a que esta tiene distintas acepciones según como es analizada. Todos los conceptos existentes resaltan su cualidad estratégica e integradora en la organización. Arrieta propone un concepto interesante que abarca muchas de las ideas de otros autores, él dice que la comunicación organizacional es

“El conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y los públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora” (1991)

De este concepto podemos rescatar tres aspectos importantes entorno a la comunicación organizacional; en primer lugar, la emisión de mensajes de manera programada y sistémica, esto es fundamental porque como veremos más adelante una de las principales herramientas de las que se vale la comunicación organizacional es el plan estratégico de comunicaciones en el que se definen todos los mensajes y las acciones que van a comunicarse programada y sistémicamente.

En segundo lugar, el concepto habla de la integración de todos los públicos con la institución. De igual manera, esta función estratégica de la comunicación resulta fundamental para la empresa en tanto que una buena relación con los distintos grupos de interés es en muchos casos un factor determinante para el desarrollo de la compañía. En el desarrollo de este marco teórico profundizaremos en los stakeholders de la organización. Finalmente, se expresa la función totalizadora de la comunicación, entendida como un eje transversal que se encarga de integrar públicos, mensajes, acciones, elementos visuales, culturales, etc. dentro de la empresa.

Partiendo de esta última función de la comunicación, se desprende el hilo conductor de este trabajo de investigación; la comunicación corporativa cuenta con un aliado estratégico que al igual que ella, determina mucho de los aspectos internos y externos de la comunicación por tener una función integradora, este aliado es la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE)

Para contextualizar concepto introducido en el párrafo anterior, es preciso primero entender que tanto la comunicación organizacional como la RSE siempre han existido dentro de las organizaciones, pero se potencializaron y evolucionaron cuando se identificó su potencial estratégico para abordar temas sociales, económicos y medioambientales contemplados en la gestión empresarial.

Una muestra de que la RSE tiene un papel estratégico en las organizaciones es el hecho de que existe en la actualidad una norma ISO, que regula el cumplimiento y propone una guía de RSE para las organizaciones. Es apropiado tomar en este punto el concepto de Responsabilidad Social propuesto por la ISO 26.000 en tanto que es la definición más estandarizada que podemos encontrar. Se define RSE como la

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

-Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

-Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;

– Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y

- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Como podemos observar este término está compuesto por una serie de elementos que tiene su respectiva ponderación según como vaya a ser implementada la estrategia de RSE en la empresa. Lo más relevante de este concepto es quizá la principal función de la RS en las empresas que es asumir todos los impactos que la empresa genera en la sociedad y el ambiente.

El nacimiento de la RSE es un hecho que no data una fecha específica, más sin embargo, se conoce que surge en las empresas como filantropía. El término

“Filantropía, es comúnmente usado al hablar de movimientos que implican donaciones humanitarias y que colaboran en el progreso de la comunidad... Lo que realmente le interesa a la filantropía es la mejora de la calidad de vida en la humanidad, en consecuencia, no hace discriminaciones, está orientada a ella en general, incluso a aquella parte con la que la empresa no tiene ningún tipo de vinculación” (Meza, A. 2007)

Esta reflexión que hace Alegría Meza, es importante sobre todo para entender que la filantropía dentro de las empresas se da como una serie de acciones desinteresadas y hacia un público que no tienen ninguna vinculación con la empresa, como es el caso de donaciones a fundaciones, hospitales, colegios, etc. Si bien, tanto la filantropía como la RSE son en esencia acciones altruistas; la principal diferencia entre ambas es que la RSE, al contrario de la filantropía, es una acción planificada que se vincula de manera estratégica con cada uno de los públicos de la organización.

La concepción del papel de las empresas en la sociedad ha cambiado con el paso de los años. En 1920 cuando comienza en el mundo a desarrollarse una cultura altamente

consumista en la que la producción de las empresas al igual que sus ganancias crecía exponencialmente; las organizaciones eran vistas netamente como lugares de producción y venta de productos o servicios que tenían muy poca o nada de relación con otros públicos que no fueren netamente aquellos como sus proveedores o consumidores que eran esenciales para el crecimiento de la empresa.

Más adelante en 1950, se comienzan a humanizar las industrias porque resulta cada vez más evidente que tienen impactos sociales, legales, económicos y medioambientales estrechamente ligados a las acciones diarias de la empresa. Esto bajo antecedentes importantes como la creación de la Organización de Naciones Unidas en 1945 y Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948.

En 1953 Howard Bowen hace uno de los primeros acercamientos aterrizados a lo que significaba la Responsabilidad Social en el ámbito empresarial a través de su libro “Social responsibilities of the businessman” en el que por primera vez se exploran los aspectos sociales de las decisiones empresariales en una sociedad capitalista, o los cambios que genera la RS en las empresas.

Hasta la actualidad a algunas empresas se les hace difícil la transición de pensar que la RSE no aporta al desarrollo de la empresa, a pasar a una concepción en la que la RSE va más allá de la filantropía y del cumplimiento de las leyes, sino que desempeña un papel importante dentro de las estrategias de la organización. En 1980 la RSE se desvirtúa y comienza a ser vista como un elemento que proporciona rentabilidad a la empresa, las organizaciones que se decían socialmente responsables eran aquellas que cumplían con los requisitos mínimos de ley.

Posteriormente, con el paso del tiempo, alrededor del mundo se va creando una conciencia social que gira en torno a la introducción de conceptos como la sostenibilidad

y la sustentabilidad que atacan directamente a la idea de que vivimos en una sociedad con necesidades infinitas y recursos limitados.

Además de la introducción de estos conceptos, dentro de las empresas, surge la idea de un gobierno corporativo que es una analogía de los gobiernos en países o ciudades, pero dentro de las organizaciones. Esta gobernanza corporativa, cumple varias funciones neurálgicas dentro de la organización, además de velar por la asignación correcta de los recursos de la empresa; comienza a preocuparse también por el bienestar de los colaboradores, la transparencia de todas las acciones para prevenir la corrupción, el cumplimiento de los derechos humanos dentro de la empresa entendida como una micro sociedad, etc.

Muchas de las acciones y de las herramientas de las que se vale este gobierno corporativo para un funcionamiento ético y correcto de las actividades en la empresa, son las mismas acciones que parten desde la comunicación alineadas a los objetivos de la empresa. En otras palabras, la comunicación organizacional y la RSE convergen para apoyar el cumplimiento de los objetivos (económicos, sociales, medioambientales y legales) de la empresa tanto interna como externamente.

Esta convergencia sucede porque todas las acciones que parten de la RSE y de la comunicación están dirigidas a mantener una buena relación con los diferentes públicos de la empresa. Ya en 1984 Freeman con su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” define a los grupos de interés o stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de uno de los objetivos de la empresa”. Si bien este concepto ha ido evolucionando, guarda cierta vigencia en la actualidad en tanto que lo más relevante respecto a los públicos es saber identificar el nivel de riesgo o impacto que generan sobre la empresa y viceversa.

Vemos entonces que los públicos son de vital importancia, unos más que otros, para el desarrollo satisfactorio de las actividades en la empresa. Esta importancia radica en el papel que cada uno juega directa o indirectamente en la organización, por ejemplo, una empresa puede tener un muy buen producto, pero si no tiene una buena relación con el proveedor que entrega ese producto en supermercados por ejemplo, se pone en riesgo la venta del producto en tanto que puede llegar atrasado o maltratado a su destino final. Más adelante evaluaremos a detalle cuáles son los distintos públicos de una organización, su impacto y relevancia.

Así como los públicos permiten entender cómo convergen se complementan la comunicación organizacional con la RSE y viceversa; existen otros elementos que son propios de la RSE pero que se materializan en las empresas a través de la comunicación. Estos elementos son integrados a las empresas desde la dimensión estratégica que estamos explorado.

A través de organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, se ha logrado estandarizar algunas buenas prácticas de RS dirigidas hacia los diferentes stakeholders que pueden realizar las empresas. El alinear los objetivos empresariales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible o a los principios del Pacto Global, además comprender acciones de RSE, son sobre todo acciones estratégicas que permiten por ejemplo, la generación de alianzas de cooperación interinstitucional que resultan favorables para el crecimiento integral de la empresa, o la reducción de gastos en materia de ahorro de energía o agua dentro de las empresas, entre otros cientos de beneficios que las organizaciones pueden alcanzar si toman como eje central su planificación general y de comunicaciones los lineamientos internacionales propuestos anteriormente. Incluso, los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden contribuir a que se tenga una medición cuantitativa de los impactos generados por las empresas, a través de indicadores de

gestión. Es importante aclarar que si bien estas iniciativas surgen a nivel mundial, el tamaño de la empresa, no es un condicionante para la implementación de dichas propuestas.

Entendiendo el rol estratégico que tienen la comunicación y la RSE dentro de las empresas, podemos pasar a analizar con profundidad las dimensiones internas y externas de ambas en las organizaciones y cómo cada una de estas dimensiones aporta para que la empresa crezca y se desarrolle de manera integral.

3. Dimensiones internas y externas de la RSE en la Comunicación Organizacional

A continuación, presentaremos cuáles son los componentes que integran las dimensiones interna y externa de la empresa en términos de responsabilidad social a través de la comunicación organizacional entendidas ambas como áreas transversales dentro de toda organización.

3.1 Dimensiones internas

3.1.1 Identidad, Imagen y reputación de la empresa

Identidad

Si partimos de la idea que varias veces ha sido tratada dentro de este marco teórico respecto a que las organizaciones pueden ser estudiadas como micro sociedades, en torno a sus comportamientos, y la manera en la que funcionan; cabe decir que como toda sociedad, las organizaciones también tienen una identidad que está definida por la esencia de cada empresa y que por ende, ninguna empresa puede tener la misma identidad que está conformada por una serie de aspectos que veremos a continuación.

Joan Costa en el 2001 en su libro imagen corporativa en el siglo XXI describe a la identidad como

“Un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones,

producciones, propiedades y actuaciones. La identidad... se presenta como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el "sistema"... es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo”

Es el ADN de la empresa que está determinado por lo que la empresa es y lo que la empresa hace en un sentido objetivo. En lo que se refiere a la esencia, lo que es la empresa justamente hace referencia a las bases de la empresa entendida por su historia y trayectoria en el mercado. Y lo que hace la empresa es justamente el modelo de negocio de la misma, la naturaleza de la empresa. Por otro lado la identidad según Costa también tiene un sentido subjetivo y éste está compuesto por lo que la empresa dice que es y que hace; es decir los mensajes y la información que se transmite a través de los diferentes canales de comunicación. Y finalmente el cómo lo dice es decir, la manera en la que se transmiten todos estos mensajes y se materializan con los diferentes públicos. Este último elemento es uno de los más importantes porque es la oportunidad de transmitir la identidad hacia los públicos de manera que estos puedan construir una imagen de la empresa en sus mentes.

Un aspecto que caracteriza a la identidad es su cualidad diferenciadora del resto de marcas, productos y servicios, en un mercado tan competitivo como el de hoy en día, la identidad es una de las propuestas de valor más competitivas.

Podemos clasificar a la identidad en cuatro categorías: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental según Costa (2005). En la primera categoría, nos referimos aquellos elementos lingüísticos estudiados al inicio de este trabajo. Aplicado a la empresa podemos entender al nombre de la empresa como un ejemplo de identidad verbal. Por otro lado, la identidad visual, son los aspectos gráficos que tenemos sobre la marca como el logo de la empresa.

Estas dos categorías son muy importantes sobre todo cuando se busca que la marca sea diferenciada y recordada por los consumidores.

Cuando el lenguaje se conjuga con los signos y símbolos, el acercamiento del consumidor con la marca se va convirtiendo en una experiencia. Es aquí donde hablamos de identidad cultural que se explora en el siguiente tema por medio del papel de la conducta interna en el proceso de formación de imagen. En cuarto lugar, la identidad objetual está dada por las cosas y objetos que permiten identificar a la empresa. Es cómo la personalidad de la empresa debe ser palpada no solo en los colaboradores o en los aspectos lingüísticos y simbólicos, sino también en las cosas como los productos. Finalmente, la identidad ambiental, habla sobre la relación de los aspectos intrínsecos de la marca con el lugar en donde está ubicada la empresa. Evidentemente, las oficinas de una empresa son componentes importantes en cuanto a la identidad porque es el lugar donde día a día conviven los colaboradores y se llevan a cabo todas las acciones. Esta convivencia no solo entre los colaboradores sino también con los consumidores genera experiencias que como vimos determinan la identidad y determinarán también la imagen y reputación.

Imagen

En términos de imagen se ha hablado mucho con respecto a las marcas, han existido a lo largo de los años varios autores que se han dedicado al estudio de la construcción de la imagen de una empresa en tanto que todos coinciden en que es un proceso complejo y de largo plazo.

Uno de los autores contemporáneos que más ha estudiado el término de imagen corporativa y todas sus implicaciones es Paul Capriotti él define la imagen como aquella que “que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social” (2013). Este concepto es muy acertado sobre todo para explicar la relación que existe entre la imagen y la RSE como sujetos sociales de la empresa.

Por otro lado, para Adriana Lencinas la imagen corporativa es “la construcción que realiza el público a partir de diferentes elementos tanto visuales, como culturales, como extraídos de la propia experiencia sobre una empresa” (2003). Tomar en consideración los elementos visuales y culturales permite entender por su parte el papel de la comunicación organizacional en la construcción de la imagen.

Como podemos ver, tanto la RSE como la comunicación corporativa están inmersas en el proceso de formación de la imagen de una empresa como dos elementos que permiten fortalecer la imagen de la empresa a través de distintas acciones estratégicas dirigidas a sus diferentes grupos de interés.

Capriotti habla de tres principales conductas que son decisivas en el proceso de formación de la imagen corporativa; estas conductas influyen directamente en la percepción de los públicos sobre la empresa. La conducta interna, la conducta comercial y la conducta institucional.

La primera de ellas se refiere a todas las acciones que nacen en el núcleo de la empresa y que son llevadas a cabo por los colaboradores de la empresa, que como veremos más adelante son uno de los públicos más importantes dentro de toda organización. La conducta interna está determinada de manera especial por los rasgos culturales de la empresa en donde la RSE juega un papel importante para la regulación y el cumplimiento de las normas éticas, los valores y la filosofía en el accionar diario de cada organización; por ello Capriotti, propone que estas acciones del día a día sean consideradas un canal más de comunicación de las organizaciones.

Si bien estas acciones son llevadas a cabo por los colaboradores, son el reflejo del comportamiento de la empresa hacia los empleados, es decir, de la gestión de recursos humanos, el estilo de liderazgo, los sistemas de participación y procesos dentro de la

organización, la cultura organizacional y otros elementos que exploraremos más adelante en comunicación interna etc.

“Los Empleados, además de ser los «representantes» de la organización, se les puede considerar (y de hecho se los considera así) como «expertos» acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información «fidedigna y de peso») en relación con la organización.” (Capriotti, 2013)

Es muy importante considerar este primer nivel de conductas ya que de alguna manera determina o condiciona a las siguientes en tanto que para el público en general, son los colaboradores el principal nexo con la organización, son la cara visible de la empresa y por ello forman parte fundamental en el proceso de formación de la imagen.

El siguiente nivel de conductas que propone Capriotti, es la conducta comercial, esta se refiere a la empresa entendida como un actor en el mercado que se relaciona de manera directa con los consumidores a través de la venta de un producto o servicio que busca fidelizar a los clientes. En este nivel, el papel de la comunicación no es únicamente el de publicitar al producto, sino de incurrir en el marketing comunicacional.

El marketing comunicacional entendido dentro de la conducta comercial se refiere a la experiencia que tiene el consumidor cuando compra un producto o adquiere un servicio, esta experiencia está determinada por una serie de elementos comprendidos dentro de las 4 P de marketing como lo son el precio, la plaza, promoción y producto.

En este sentido, la comunicación se encarga de generar la sinergia esperada entre el consumidor y la empresa a través principalmente del producto o servicio. Así mismo, es fundamental que la comunicación cumpla una vez más su papel asegurar la coherencia y armonía entre lo que la empresa dice y lo que la empresa hace.

Finalmente, en el último nivel de conductas cuando ya se tiene fortalecido el nivel interno y comercial, podemos hablar de una conducta institucional que guarda mucha relación con la RSE en tanto que esta es un aliado estratégico para cumplir con este nivel.

Capriotti define la Conducta institucional como

“las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel socio-cultural, político o económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social... dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla” (2013)

Este concepto introduce uno de los aspectos que desarrollaremos más adelante entendiendo cómo se da la relación de la RSE y la comunicación organizacional con públicos en específico. En este caso, la conducta institucional hace referencia a la comunidad como un stakeholder prioritario para alcanzar este nivel, donde la empresa busca cumplir con sus responsabilidades ante la sociedad. Especialmente en los lugares donde las acciones de la empresa generan un impacto directo o indirecto sobre las personas que viven en los sitios aledaños.

Así mismo, además de la comunidad también se habla de la relación de la organización con otras entidades como el gobierno a través de acciones de lobbying, que la empresa realiza para fortalecer su relación con este grupo en específico ya que por asuntos legales las empresas están necesariamente relacionadas al gobierno indistintamente de si son públicas o privadas.

Como podemos observar, la construcción de la imagen corporativa pasa por el cumplimiento de estos tres niveles mencionado anteriormente que se complementan para lograr una imagen sólida. Además de estos tres niveles, también es importante explorar el proceso de formación de la imagen corporativa que según Capriotti, tiene tres etapas.

La primera etapa se refiere al origen de la información a través de la cual los públicos crean la imagen de la empresa. En esta etapa, se consideran las conductas descritas anteriormente y además los aspectos de comunicación interna, institucional, comercial e industrial según el entorno desde la cual la comunicación cumple su función totalizadora a través de la RSE. Este entorno considera los aspectos económicos, tecnológicos, medioambientales político legales y socio culturales en los que se desarrolla toda acción comunicativa.

La segunda etapa, busca explicar el proceso de formación de la imagen a través de la circulación y obtención de la información. En la cual los públicos buscan o reciben información de la empresa a través de diversos canales como los medios de comunicación o su experiencia propia. Esta etapa es decisiva porque es aquí donde la empresa debe generar mensajes estratégicos que lleguen al público con un fin específico.

En la etapa final, se da la construcción mental de la imagen corporativa, que se logra solamente cuando se han cumplido las demás etapas y el consumidor tiene suficiente información para crear su propia imagen de la empresa. En esta etapa juegan un papel muy importante las teorías de aprendizaje del ser humano, y otros aspectos psicológicos que influyen en la percepción de las personas sobre un determinado elemento, en este caso la imagen de la empresa.

Reputación

Otro de los elementos importantes en torno a las empresas que está atravesado por la comunicación y la RSE, es la reputación. La reputación es en términos sencillos el resultado de los procesos de creación de identidad y de la construcción de la imagen. Para Michael Ritter (2004) la reputación es “Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo...”

es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes”.

Sin duda la reputación, está compuesta o determinada sobre todo por los valores de la empresa y el código de ética de la misma; elementos de los que hablaremos más adelante. Es por ello que la RSE constituye un aspecto clave para que las empresas tengan una buena reputación, en tanto se responsabilicen de los impactos que generen y no solo traten de reducirlos sino de neutralizarlos a través de buenas prácticas de RS.

Los beneficios de tener una buena reputación son varios, en 2003 Wessels menciona algunos de ellos “el pago de precios más bajos en sus compras; la atracción de las personas más calificadas en el mercado de trabajo; mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados y una mayor estabilidad en los ingresos”. De estos beneficios, podemos rescatar dos que nos interesan principalmente en este trabajo de investigación. El primero es la lealtad por parte de los colaboradores, que es uno de los objetivos más importantes dentro de la gestión de comunicación interna y es se le conoce bajo el nombre de *embajadores de marca*. Este concepto explica la importancia de tener colaboradores empoderados y motivados que trasmitan una buena imagen de la empresa y sobre todo que estén comprometidos para que de esta manera trabajen en equipo con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales. Un colaborador se convierte en un embajador de marca cuando fuera de la organización es capaz de transmitir a los demás (sus familiares, amigos, conocidos) su orgullo de pertenecer a la empresa en la que trabaja.

En segundo lugar, dentro de los beneficios de la reputación, se encuentra la atracción de las personas más calificadas en el mercado laboral. Este beneficio se asocia directamente con el concepto de *marca empleador* que es un término relativamente nuevo que se encarga de explicar cuáles son aquellas empresas que gracias a su buena

reputación, el capital humano más calificado del mercado, quiere trabajar en esa empresa.

Carrasco, analiza un esquema que llama el templo de la reputación que resulta interesante para entender cómo se conforma y se construye este concepto.

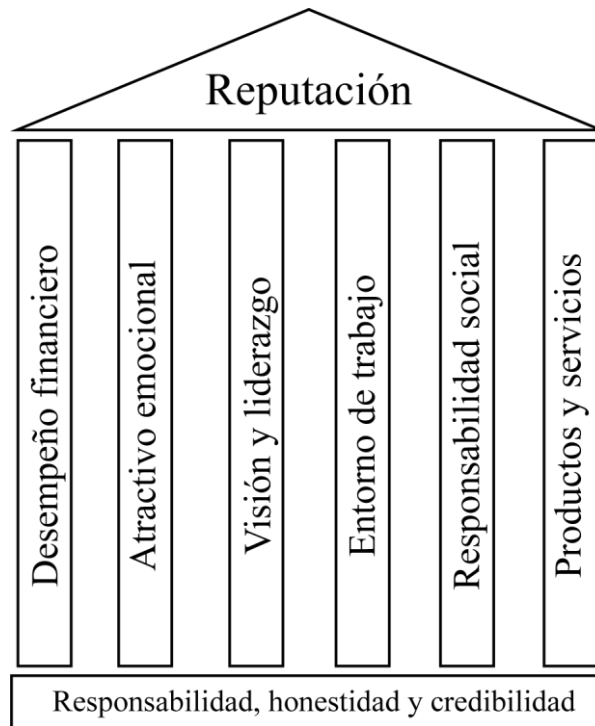


Figura 6: El templo de la reputación. Extraído de (Carrasco, J. 2004)

Esta figura, permite analizar a profundidad cómo se construye la reputación y permite entender, sobre todo, que este es un proceso que se consolida en el largo plazo, del cual la empresa no tiene control en el sentido de que la reputación está exclusivamente dada por la percepción de las personas y así como es muy difícil de construir es muy fácil de derrumbarse cuando la empresa pasa por una crisis mal gestionada.

Si realizamos un análisis breve de los componentes de la reputación, podemos darnos cuenta de que tanto la RSE como la comunicación organizacional están presentes en cada uno de estos elementos.

En la base, se encuentra la responsabilidad, la honestidad y la credibilidad que se consiguen con el cumplimiento de los valores empresariales en cada una de las acciones ejecutadas por la empresa. Es también la reputación un sinónimo de transparencia en la gestión general de la empresa través de un desempeño financiero adecuado donde no se de paso a la corrupción.

El atractivo emocional tiene mucho que ver con la cultura organizacional de las empresas que actualmente se han ido humanizando y utilizan muchos componentes emocionales para llegar a las personas y formar vínculos cuasi inquebrantables entre la marca y el consumidor.

La visión y liderazgo de la empresa son aspectos importantes dentro de la organización porque determinan de alguna forma el futuro de la misma y el consumidor se va creando una expectativa del futuro buena o mala de la empresa en torno a cómo se encuentra posicionada en el presente y otros aspectos como el liderazgo de la misma.

El entorno de trabajo, como se ha mencionado anteriormente, es fundamental para la reputación de la empresa porque es una muestra de cómo funciona el clima laboral dentro de la compañía según una serie de factores como la motivación, os beneficios, los salarios, las instalaciones, etc.

Sin duda la Responsabilidad Social ocupa un papel primordial en la construcción de la reputación porque una empresa que se ocupa y responsabiliza de mitigar sus impactos y tratar de neutralizarlos con la finalidad de contribuir al desarrollo de sus stakeholders a través de políticas que estén alineadas también a conservar el medio ambiente y tener una buena gobernanza, que no utiliza mano de obra infantil, etc. va a tener sin duda una buena reputación en la mente de los consumidores.

Finalmente, la calidad, el precio, los lugares y otros factores relacionados con el producto o el servicio que ofrezca la empresa también serán determinantes para establecer si existe o no una buena reputación.

De esta manera, queda claro que tanto la identidad como la imagen y la reputación son aspectos inherentes a la empresa que deben ser construidos y consolidados de manera estratégica siempre alineados en concordancia con la RSE y la comunicación organizacional para lograr coherencia entre lo que se tramite y lo que los públicos perciben.

3.1.2 La comunicación interna

Este es uno de los aspectos en donde mejor se puede entender la transversalidad de la RSE y la comunicación dentro de las organizaciones. La comunicación interna es un terreno muy amplio que cumple con diversas funciones y cuenta con múltiples herramientas para llevarlas a cabo, Jaén, M., Luceño, L., García, J. y Rubio, S la definen como “aquella que está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos de la empresa (empleados) y que está formada por todos los mensajes (información) que comparten los miembros de una misma organización.” (2006)

Tomando en cuenta este concepto general sobre la comunicación interna, podemos identificar que está dirigida para los colaboradores de la empresa de quienes ya hemos hablado anteriormente y que se encarga de manera amplia de transmitir de diferentes formas los mensajes que son importantes para que los colaboradores puedan estar enterados de aspectos importantes para el desempeño adecuado de sus labores diarias.

Según los mismos autores, podemos contextualizar a la comunicación interna en base a tres objetivos principales que son:

- Proporcionar información sobre la organización, sus estrategias empresariales, sus resultados, etc.
- Dar formación a sus trabajadores, manteniendo y mejorando sus competencias, ayudando así a que se consigan los objetivos marcados y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los mismos.
- Motivar a los empleados, valorando su labor, haciendo que se integren en la compañía... logrando que asuman los objetivos de la organización como propios. Un sistema de comunicación eficaz en la empresa es fundamental para mantener unas buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos causados por una deficiente o inadecuada comunicación. Los responsables de los recursos humanos de la organización, tienen la obligación de crear un clima en el que los empleados se sientan positivamente valorados, reconocidos, teniendo a la vez muy claro qué espera la empresa de ellos.

Con estos objetivos en mente, podemos evidenciar que la comunicación interna es una labor estratégica que debe ser planificada entendiendo la cultura organizacional de la empresa para poder adecuar las acciones, canales, herramientas y mensajes a la realidad de cada empresa.

La gestión de la comunicación interna gira en torno a la identificación de oportunidades de mejora y de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. La comunicación interna es una herramienta primordial con la que cuenta la función directiva de la empresa debido a que apoya los procesos de cambio y desarrollo de las compañías; por ello una vez más se puede evidenciar el rol estratégico de la misma.

A continuación, presentaremos un cuadro realizado por Nuria Saló (s/f) donde se presentan las principales funciones de la comunicación interna.

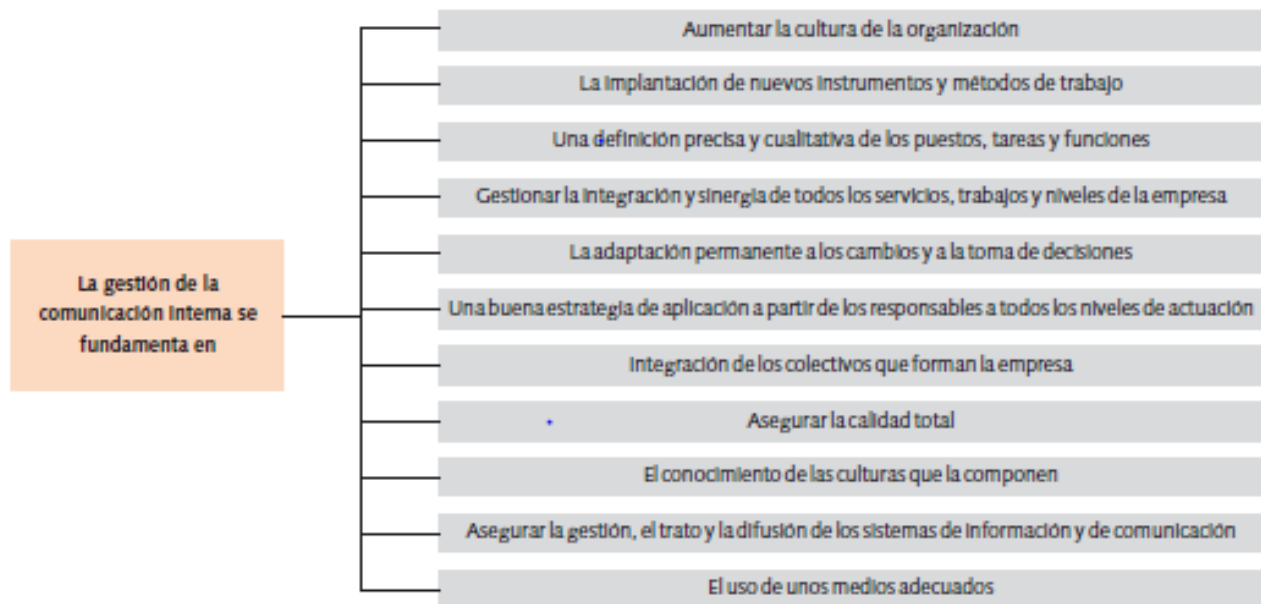


Figura 7: La gestión de la comunicación interna. Extraída de (Saló, N. s/f)

Como podemos observar en este cuadro, la comunicación interna cumple un papel integrador dentro de la empresa que abarca diversos aspectos que permiten que los colaboradores puedan trabajar en óptimas condiciones.

Todos estos objetivos y funciones, están contemplados en el plan estratégico de comunicación que se elabora usualmente de forma anual tomando en cuenta los objetivos macro de la empresa para apoyar al cumplimiento de los mismos desde la comunicación.

Dentro de este plan, las acciones deben estar siempre articuladas a los aspectos culturales de la organización para que se mantenga la línea estratégica definida en un inicio. Además es una herramienta útil para el seguimiento y control de las políticas y los resultados obtenidos.

Otro de los aspectos que debemos considerar cuando hablamos de comunicación interna, son los tipos de comunicación que existen dentro de la organización, y están determinados según cómo se da la comunicación partiendo desde el organigrama de la

empresa. Los tipos de comunicación son: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

La comunicación descendente, se da de jefe hacia sus subordinados en un organigrama jerárquico. En este tipo de comunicación es el jefe el encargado de transmitir todos los mensajes relevantes para que los colaboradores puedan desempeñar sus labores de manera adecuada, fomentar el sentimiento de pertenencia a través de la motivación, informar sobre aspectos de los diferentes niveles en la organización, entre otros. Sin embargo, este tipo de comunicación no siempre funciona sobre todo por la falta de retroalimentación por parte de quienes reciben el mensaje.

El tipo de comunicación ascendente, por el contrario admite la comunicación desde los subalternos hacia sus jefes, en este tipo de comunicación donde se puede ver la retroalimentación, es importante recalcar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, una mejora del clima organizacional en tanto a que se va fortaleciendo el sentido de pertenencia, etc.

El tercer tipo de comunicación existente en las organizaciones es la comunicación horizontal en la que se favorece la comunicación entre departamentos lo que implica la relación de todos los colaboradores de la empresa. Esto permite que sean más productivos, y se evite la duplicación de esfuerzo. Además promueve el trabajo en equipo y por ende la sinergia.

Finalmente, la comunicación transversal que tiene

“la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización. Este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una

decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción” (Castillo, 2010)

Por otro lado, es importante entender aquellas herramientas en las que se apoya la comunicación interna para difundir los mensajes dentro de la organización. El uso de estas herramientas depende de la naturaleza del trabajo ejecuten los colaboradores, dentro de una misma empresa pueden existir distintas herramientas por ejemplo en una planta de producción las herramientas será diferentes que las utilizadas en las oficinas.

Existen múltiples herramientas, sin embargo, hay algunas que son comunes para la mayoría de empresas. Entre ellas se encuentran por ejemplo, las reuniones (cuya periodicidad depende de la estrategia de cada área), las llamadas telefónicas, los correos electrónicos, los manuales y códigos (ética, reglamento interno, etc.) entre otros.

Actualmente, las herramientas se están digitalizando para ser más amigables en cuanto a un fácil manejo sino también en términos de cuidado del ambiente. Por ejemplo, el caso de las carteleras que eran una de las herramientas más utilizadas pero menos efectivas, pasaron a digitalizarse y gracias a que se convirtieron en herramientas audiovisuales, o que migraron a la intranet se vio un incremento en el impacto de la herramienta.

Respecto a las herramientas de comunicación, lo más adecuado es que cada empresa diagnostique cuál es la o las herramientas que se adaptan mejor a su cultura organizacional. Es importante diseñar de manera adecuada los mensajes que se van a comunicar; en primer lugar, deben estar correctamente adaptados al medio por el que van a ser difundidos y en segundo lugar, los colaboradores piden que cada vez la

información sea más concreta de manera que no les quite el tiempo de sus actividades laborales.

Entendiendo a la comunicación interna de manera general, podemos decir que principalmente para que esta funcione de manera adecuada en las organizaciones debe existir compromiso de la alta gerencia para liderar y transmitir los objetivos empresariales; además de incluir la comunicación dentro de todas las estrategias de la empresa.

La comunicación interna tiene lugar siempre y cuando se aplique dentro de una cultura organizacional, para explicar este concepto volvemos a la idea de que las empresas funcionan como micro sociedades, en la que podemos estudiar comportamientos y aspectos culturales arraigados en la misma. Ritter (2004) dice que “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

La cultura en este sentido permite identificar ciertos patrones de comportamiento dentro de la organización que son importantes para poder predecir cómo van a tomar los colaboradores los procesos de cambio cada vez más constantes en el mundo en el que vivimos. Por ello, resulta importante crear una cultura flexible que a través de procesos de desarrollo organizacional no muestre excesiva resistencia al cambio.

También es importante que se vea reflejada la RSE en la cultura organizacional de la empresa, donde los comportamientos amigables con el medio ambiente sea cada vez más naturalizados, y donde los procesos sean abiertos para garantizar la transparencia.

Según Ritter, la cultura organizacional cumple cuatro funciones principales. La primera es la identificación, la cultura da un sentido de pertenencia a los colaboradores

y permite que además la empresa sea reconocida y diferenciada desde afuera. En segundo lugar la integración, que apela a la unión de los colaboradores para lograr objetivos comunes. Luego cumple una función coordinadora en la que las personas dentro de la empresa reconocen su rol para el cumplimiento de los objetivos y finalmente, cumple con la función de motivar a los empleados a cumplir los valores compartidos y enorgullecerse de la organización.

La cultura organizacional agrupa rasgos culturales que constituyen la identidad de la empresa y que permiten la creación de la imagen y el fortalecimiento de la reputación. Estos rasgos culturales son:

- Historia: Constituye la trayectoria de la empresa desde que se fundó, pasando por los principales hitos, hasta la actualidad. En ella se puede evidenciar la personalidad de la empresa.
- Misión: es la función o tarea básica de la empresa, responde a la pregunta ¿Qué es la empresa? ¿A qué se dedica? ¿A quién está dirigida?
- Visión: Se refiere al futuro de la empresa. En ella se expresa el propósito de la empresa y es útil para que los colaboradores sepan a dónde quiere llegar la compañía.
- Valores: Determinan la razón de ser de la empresa y están basados en principios éticos que dan paso a la creación de buenas relaciones entre la empresa y sus públicos.
- Filosofía: En ella se explican cada uno de los valores y cómo éstos orientan la política de la organización.
- Normas: Aquellos aspectos comprendidos en los reglamentos de la empresa, sirven para controlar los comportamientos

- Comportamientos: Están constituidos por el lenguaje y los rituales propios de la organización. Los comportamientos no están normados.

Si bien la RSE está fuertemente ligada a cada uno de estos componentes de los rasgos culturales de la empresa, en tanto que estos deben estar alineados con los principios éticos que promueve la RS; vale la pena hacer una puntualización en cuanto a las normas. El código de ética de una empresa es quizá uno de los elementos más representativos de primero la convergencia de la RSE y la comunicación organizacional, y en segundo lugar de la transversalidad de ambas dentro de la empresa. El código de ética norma todos los comportamientos de la empresa en base a principios éticos que regularizan no solo las relaciones entre las personas, sino también procesos operativos y productivos en la organización.

La empresa cuenta con una herramienta indispensable para la buena gestión de la comunicación interna, esta herramienta es punto de partida de todas las acciones de comunicación en la mayoría de los casos, hablamos de la auditoría de comunicación. La auditoría es una herramienta que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente todos los aspectos descritos en el marco de la comunicación interna.

El objetivo principal de la auditoría es diagnosticar el estado de la comunicación en las empresas entendiendo a la comunicación como un área estratégica. Por ello Etkin dice que

“La auditoría tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones. Es decir, la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo.” (2008)

Es importante tener en cuenta que la auditoría se divide en algunos elementos para realizar el diagnóstico, el análisis y la implementación. Estos elementos o variables que son medidos en la auditoría son en la mayoría de los casos la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento y la imagen.

Luego de diseñar una encuesta, entrevistas y otros métodos investigativos, se aplica esta metodología y se pasa a tabular los datos recolectados de la población y la muestra para posteriormente analizarlos; y lo más importante, identificar las acciones de mejora y proponer acciones o campañas que ataquen los problemas evidenciados en la auditoría.

Antes de pasar a explorar las dimensiones externas de la RSE en comunicación organizacional, es importante hablar brevemente de los públicos que están presentes tanto en las dimensiones internas como externas cuando hablamos del valor estratégico de la RSE y la comunicación corporativa.

A través del siguiente gráfico, podremos entender cuáles son los públicos con los que las organizaciones se relacionan. Esto evidentemente, depende del tamaño de la organización y de su giro de negocio.

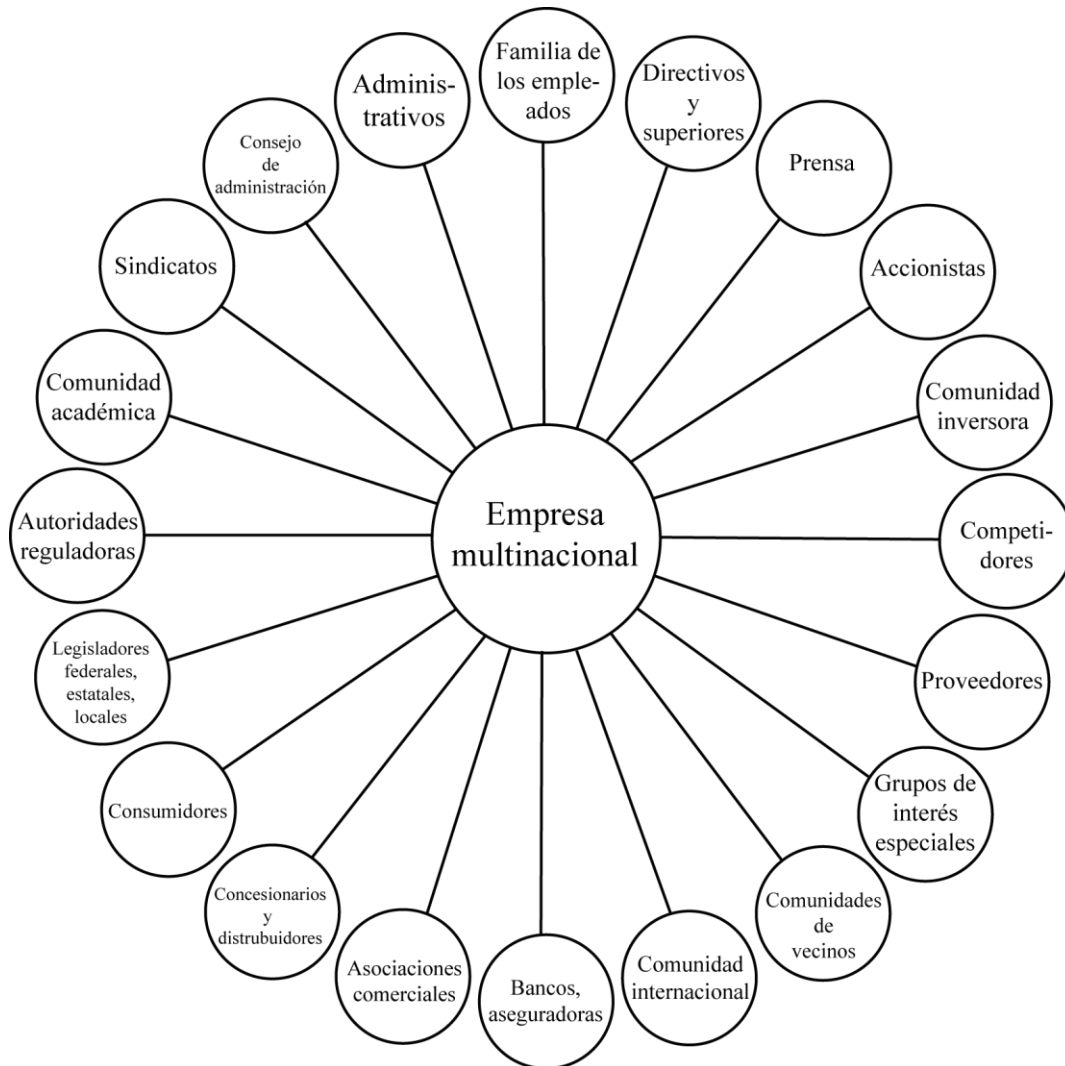


Figura 8: Públicos clave. Veinte grupos clave de una típica empresa multinacional.

Extraída de (Seitel, 2002)

Respecto a los públicos de una organización como hemos visto, podemos decir que son todos aquellos grupos con los que la empresa se relaciona y las acciones de la misma generan un impacto sobre los públicos y viceversa. Por ello es importante, identificar el mapa de públicos según el riesgo que tienen las acciones de los públicos sobre la empresa.

3.2 Dimensiones externas

La comunicación permite diseñar una estrategia para llegar a cada uno de estos públicos según como sea necesario en términos de periodicidad, mensajes, y canales. La

elección de los medios por los cuales se va a difundir el mensaje también debe ser tomando en cuenta antes de difundirlo según cada caso.

Tener una buena relación con todos los públicos es de vital importancia para el desarrollo satisfactorio de las acciones de la empresa. Por ello, a través de la RSE podemos lograr crear vínculos basados en los valores de la empresa que nos permitan fortalecer la relación.

Tomando en consideración algunos de estos públicos, podemos ejemplificar como la RSE atraviesa la relación con cada uno de ellos. Por ejemplo, la RSE es un elemento clave para entablar la relación con la comunidad a través de las políticas de buena vecindad. Dicha relación beneficia a ambas partes, por un lado la empresa ayuda que la comunidad se desarrolle, no a través de la donación de caridad sino por medio de programas que generen un cambio estructural en esta comunidad desde los más jóvenes hasta los más ancianos. Y, por otro lado, la empresa se beneficia porque no corre el riesgo de que la comunidad se tome la planta o cierre los accesos para acceder a la misma, entre otros distintos escenarios.

Otro ejemplo, es el lobbying o cabildeo que es el término utilizado para describir la relación de la empresa con el gobierno y las diferentes entidades públicas. Esta es una de las relaciones que debe ser más cuidada y que también está determinada por la RSE en términos de transparencia y cumplimiento de lo establecido por las leyes, aunque la RSE definitivamente va más allá de ello. En el lobbying se requiere identificar de qué manera y cuánto el gobierno y sus decisiones inciden en el día a día de la empresa; posteriormente, se pasa a una etapa en la que se busca la generación de alianzas estratégicas para manejar de manera adecuada las decisiones gubernamentales que puedan tener un alto impacto para la empresa.

Para hablar de manera general, sobre este vínculo que establece la empresa con cada uno de los públicos, exploraremos el concepto de relaciones públicas que abarca los elementos más importantes sobre la dimensión externa de la RSE en términos de comunicación organizacional.

Antonio Castillo ofrece una descripción muy completa de lo que son las Relaciones Públicas en torno a su vínculo con los públicos.

“Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas.” (2010)

De este concepto podemos inferir que las relaciones públicas van más allá de la comunicación y que tienen un papel directivo y estratégico donde se debe hacer un análisis exhaustivo de los públicos para identificar sus necesidades y generar estrategias que respondan a cada una de ellas.

Uno de los públicos externos con los que más se trabaja el tema de relaciones públicas son los medios de comunicación. Esta relación permite entender cómo los mensajes que parten de la organización deben adaptar su lenguaje y el medio utilizado a cada uno de los públicos. Dentro de estrategia de relaciones públicas con los medios de comunicación, Castillo propone cinco pilares fundamentales en esta relación.

1. El ánimo de informar a través de mensajes noticiosos que permitan tener espacio en los medios de comunicación para difundir información relevante de nuestra organización.
2. Establecer una buena relación con los periodistas para que la persona encargada de comunicaciones en la empresa sea vista como la fuente de información principal y no recurran a terceros.
3. Colaborar con los periodistas de manera ágil y eficaz cuando lo necesiten para fortalecer el vínculo.
4. La veracidad de la información es fundamental para aumentar y mantener la credibilidad en el ámbito mediático. En este punto cabe uno de los términos utilizados en RSE para referirse a la comunicación que es la *comunicación responsable* en la cual las empresas son conscientes del impacto que tienen sus mensajes en la sociedad.

La relación con los periodistas es un ejemplo del manejo de las relaciones a través de las relaciones públicas con cada uno de los grupos de interés según sus necesidades.

En cuanto a las dimensiones externas también podemos hablar brevemente de la publicidad como una de las herramientas de comunicación comercial más importantes que también se puede estudiar o comprender desde las relaciones públicas. Castillo dice que

“los públicos, las técnicas y las estrategias de las relaciones públicas trascienden a las acciones que se pueden realizar desde el departamento comercial, ya que las relaciones públicas establecen interrelaciones más complejas, impredecibles y diversas. Eso les hace presentarse como una actividad planificada y gestionada desde el máximo nivel de la organización, que es el lugar en el que se tienen la facultad jerárquica y la

perspectiva global para tomar decisiones que afectan al conjunto de la organización.” (2010)

La publicidad y el marketing se enfocan en el cliente final o consumidor como su público más importante y su relación se basa en diseñar mensajes y productos o servicios que persuadan al consumidor y satisfagan sus necesidades.

4. Conclusiones

Luego de haber expuesto todos los elementos comunicacionales dentro de la empresa tomando como eje central a la Responsabilidad Social Empresarial, podemos concluir varios aspectos importantes sobre este tema.

En primer lugar, queda claro que la comunicación está implícita en toda acción que realice la empresa y que por ello cumple un rol estratégico dentro de la misma; a través del diseño de mensajes, modelos, medios y estrategias que permitan a los públicos tener una experiencia positiva en relación a la empresa.

Por otro lado, el componente de RSE es un punto neurálgico que determina el accionar de la empresa. Una compañía que tiene establecidos los lineamientos de RSE, es una empresa comprometida con la sociedad, el gobierno, y el medio ambiente; que no solo trata de mitigar sus impactos sino de neutralizarlos. Bajo un principio de cooperación mutua o corresponsabilidad la RSE, permite el desarrollo integral de los públicos y la empresa.

Así mismo, entender a la empresa como una micro sociedad es un enfoque que permite estudiar a profundidad el desarrollo de los rasgos culturales de la organización. La comunicación y la RSE son los elementos más importantes con los que cuenta la empresa y la gerencia para promover una cultura que se adapte fácilmente al cambio. Cuidar la identidad, imagen y reputación de la empresa es una tarea del día a día de la

organización. Estos tres conceptos se entienden como un sistema en el cada uno de ellos cumple un rol imprescindible para el desarrollo del otro, es decir una empresa que tiene una identidad definida permite que la imagen de la empresa se construya y sea reconocida por los diferentes stakeholders que van a tener una buena percepción de la empresa, lo que se traduce en una reputación consolidada.

En el marco de la comunicación organizacional, la auditoría es una de las herramientas más poderosas en conjunto con el plan de comunicaciones. La primera, nos permite diagnosticar cuáles son los problemas existentes dentro de la organización y diseñar campañas que puedan mejorar de manera progresiva las falencias identificadas. A través de ella podemos tener una idea real de cómo está la empresa en términos de rasgos físicos y culturales. El plan de comunicación, por su parte permite planificar las acciones que va a ser desarrolladas a lo largo de un determinado período de tiempo siempre en concordancia con los objetivos empresariales.

La comunicación en la empresa debe ser una comunicación responsable tanto interna como externamente, considerando por un lado el impacto de los mensajes que son diseñados para los diferentes stakeholders y, por otro lado, tomando en cuenta que los medios de difusión cumplan con todas las características mencionadas en términos de RSE (transparencia, cuidado al medio ambiente, etc.)

Finalmente, podemos decir que la comunicación vista como una parte neurálgica y estratégica de la organización, debe ser considerada como una inversión que debe ser manejada desde la alta gerencia no solo en términos económicos, sino también a través del liderazgo y la promoción de una comunicación horizontal en la empresa.

PRE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL GLOBAL FORWARDING

Historia

DHL comienza como una compañía de correo pequeña y terrestre, en 1969. Su éxito fue tan grande que hoy en día está presente en más de 220 países y territorios del planeta, es la compañía más internacional del mundo. Con más de 350.000 empleados, brinda soluciones para una casi una infinita cantidad de necesidades logísticas. DHL forma parte de la principal empresa postal y de logística del mundo Deutsche Post DHL Group, e incluye las unidades de negocios DHL Express, DHL Parcel, DHL eCommerce, DHL Global Forwarding, DHL Freight y DHL Supply Chain.

DHL Global Forwarding se hace cargo diariamente de las más variadas necesidades logísticas de los clientes, desde operaciones logísticas estandarizadas y soluciones multimodales de expedición hasta proyectos industriales individualizados; especializándose en transporte aéreo y marítimo. La línea aérea fue establecida y comenzó operaciones en 1991 como Trans Am Aero Express del Ecuador. En Ecuador, DHL Global Forwarding, tiene sede en Quito y Guayaquil, cuenta con casi 60 empleados y maneja cargas aéreas y marítimas.

Misión

"Excellence. Simply Delivered."

Visión

“Ser La Compañía de Logística para el Mundo.”

Estrategia 2020: Focus.Connect.Grow.

Nuestra visión, misión y metas para el futuro fueron establecidas por primera vez en nuestra Estrategia 2015 y, más recientemente, han sido reorientadas enfatizando nuestra "Estrategia 2020: Focus.Connect.Grow."

Se trata de una estrategia simple sin ser simplicista. Sobre la base de los tres pilares de "Enfocar, conectar y crecer", establecimos un plan bien definido para los próximos años con objetivos ambiciosos pero factibles.

Somos una compañía internacional de logística que se encuentra bien posicionada en los mercados mundiales de crecimiento. Nos mantenemos enfocados en la logística como nuestro negocio principal, a la vez que hacemos nuestra contribución por un mundo mejor, a la cual llamamos: "Living Responsibility / Vivir con responsabilidad".

Valores

1. Emprendimiento
2. Pasión
3. Excelencia
4. Trabajo en equipo

Principio guía/Filosofía

“Resultados con respeto”

Sistema Normativo y de Comportamientos

Normas

- Horario de Trabajo: Si bien existe un horario específico pactado de manera contractual, para nosotros es más importante que se cumpla efectivamente con el

trabajo y objetivos que cumplir con el horario. No perseguimos al personal por sus horas de entrada y salida.

- Código de Vestimenta: No tenemos código de vestimenta, confiamos en el criterio de nuestros colaboradores para siempre verse profesionales.

Comportamientos

- Almuerzo: Nos gusta comer en la cafetería con todo el personal. Ahora, no todos los gerentes comparten esta visión. Pero, la idea es que de esta manera podamos compartir más y tratar de eliminar un poco el concepto de jerarquías.
- Festejos: Celebramos el día del trabajador, semana de la salud, día de los difuntos (normalmente con un desayuno). Halloween (nos disfrazamos por equipos y hacemos un concurso con premios) Navidad y año nuevo (hacemos una fiesta a final de año). En los cumpleaños se envía un comunicado general con un "template" en el cual se muestra la foto del colaborador y se le manda un deseo por su cumpleaños. En Quito, se le hace entrega de un pastel personalizado por su cumpleaños.
- Trato al personal: Siempre con respeto. Nos mantenemos firmes en que manejamos una política de "puertas abiertas", no hace falta sacar una cita para acercarse al equipo gerencial. Para nosotros siempre va primero el bienestar de los colaboradores. Damos mucho valor a los asuntos familiares de cada uno de ellos.

Sistema de Identidad Visual

DHL, posee guías de identidad visual proporcionadas y aplicadas a manera global, desde la central de logística del Grupo Deutsche Post DHL. Cuentan con un manual de identidad visual completo, y sin variaciones por país de ningún tipo, a excepción del idioma.

Los colores corporativos principales son Rojo y Amarillo, utilizando también el negro y blanco para cuestiones de adición como textos. Poseen un logo general como Grupo empresarial, y aunque es el más utilizado, también se manejan las variaciones por subdivisión de procesos como por ejemplo: DHL Express.



Las oficinas de DHL GF, no se alinean a ninguna normativa de imagen y son diferentes en cada localidad, incluidas en este caso Guayaquil y Quito.

La guía de identidad se encuentra disponible para todos los colaboradores de DHL en la página web. (Ver en Digital)

Mapa de Públicos

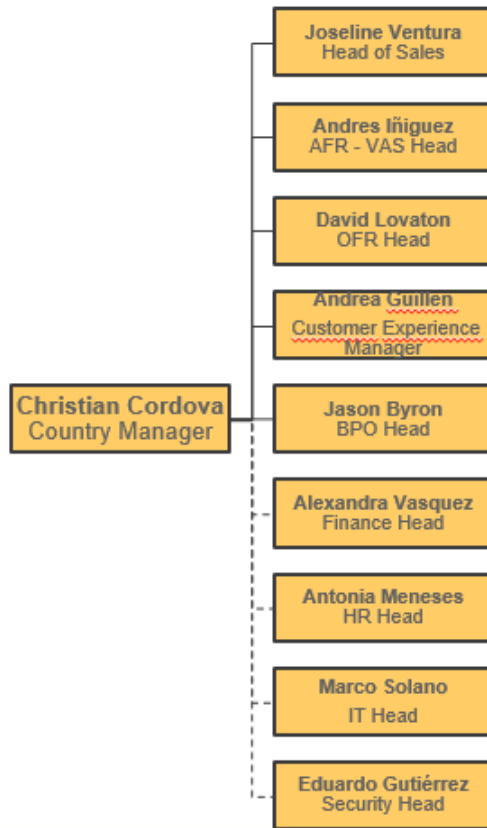
PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	HERRAMIENTAS O TÁCTICAS
INTERNO	SMT <i>Son los jefes de área (BPO, VAS, CS, FINANCE, AIR F, OCEAN F, SALES, RRHH), aquí se incluye a Gerencia General</i>	Por dependencia Por responsabilidad	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras -TownHall -Reuniones
	BPO <i>Son quienes se encargan de las operaciones y la supervisión de productos y logística</i>	Por dependencia Por responsabilidad	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras -TownHall -Reuniones
	Sales y MKT <i>Se encargan de ventas y marketing, contacto con</i>	Por dependencia	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras

	<i>clientes y adquisición de cuentas</i>		-TownHall -Reuniones
	Ocean Freight <i>Supervisan/ manejan la logística y productos en cuanto a la carga marítima</i>	Por dependencia	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras -TownHall -Reuniones
	Air Freight <i>Supervisan/ manejan la logística y productos en cuanto a la carga marítima</i>	Por dependencia	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras -TownHall -Reuniones
	VAS <i>Crean y planifican información para clientes, y se encargan en su</i>	Por dependencia	- Mail corporativo - Whatsapp -Carteleras -TownHall

	<p><i>mayoría de proporcionar servicios y consultorías especializadas</i></p>		<p>-Reuniones</p>
	<p>Finance</p> <p><i>Este departamento se responsabiliza por la rendición de cuentas y facturaciones</i></p>	<p>Por dependencia</p>	<p>- Mail corporativo</p> <p>- Whatsapp</p> <p>-Carteleras</p> <p>-TownHall</p> <p>-Reuniones</p>

Estructura Organizacional

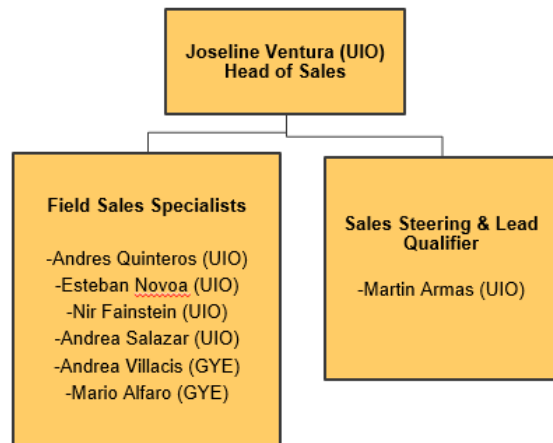
SMT



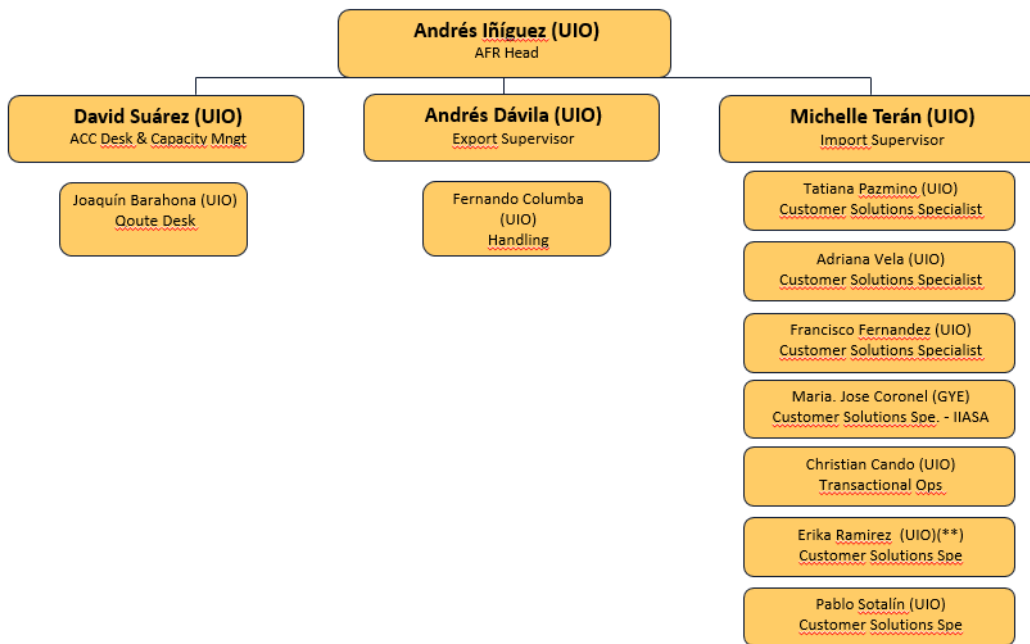
BPO



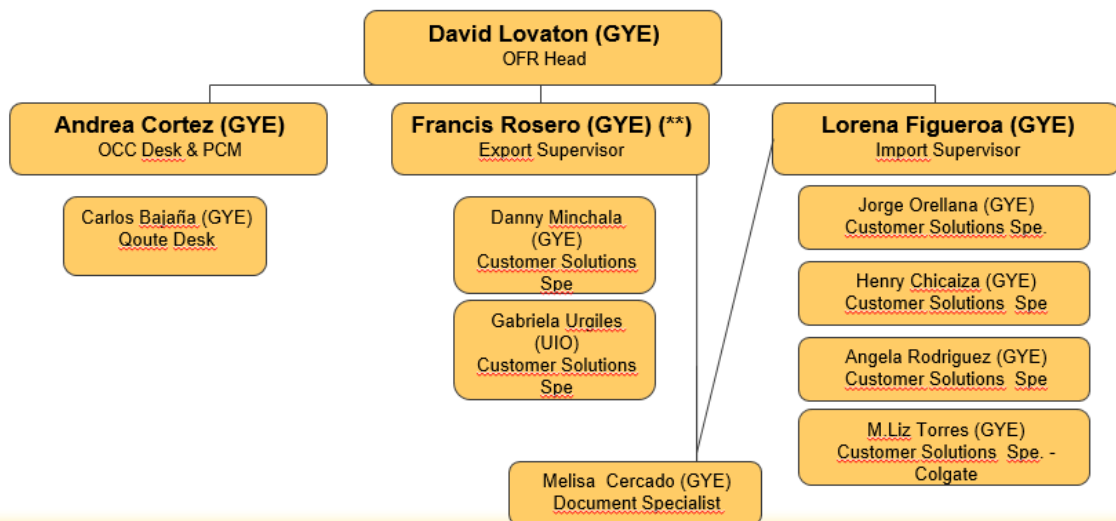
SALES & MARKETING



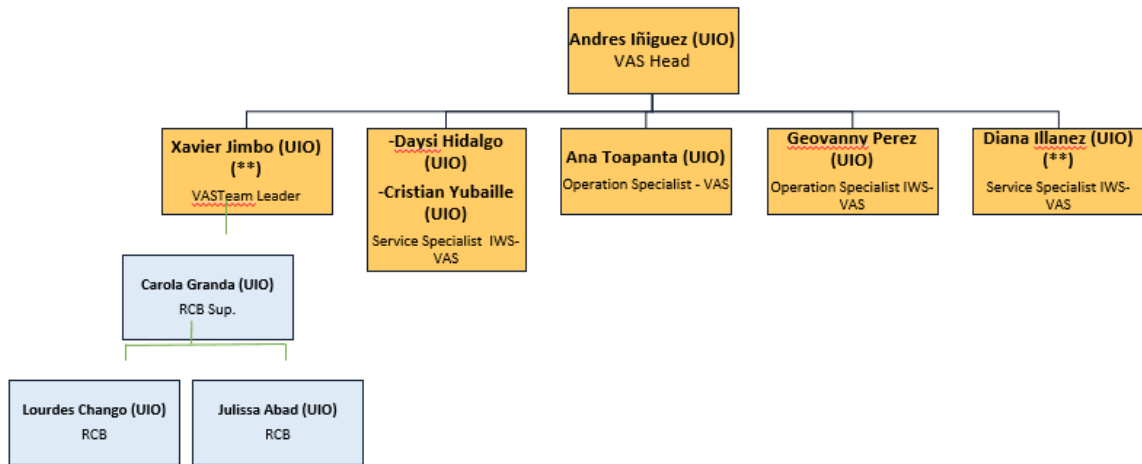
AIR FREIGHT



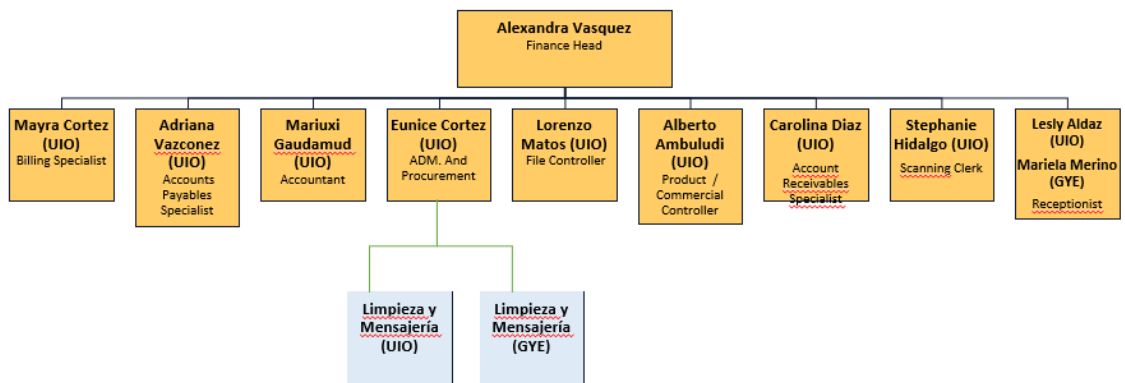
OCEAN FREIGHT



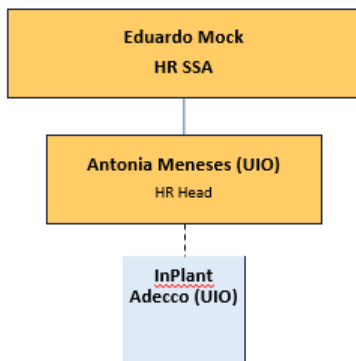
VAS




FINANCE

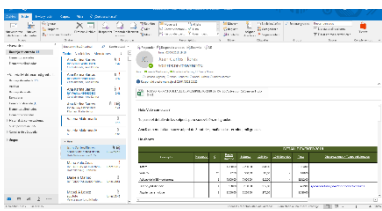


RRHH

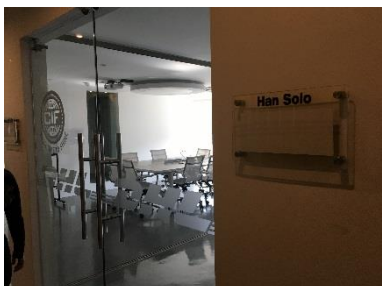


Ficha de Herramientas

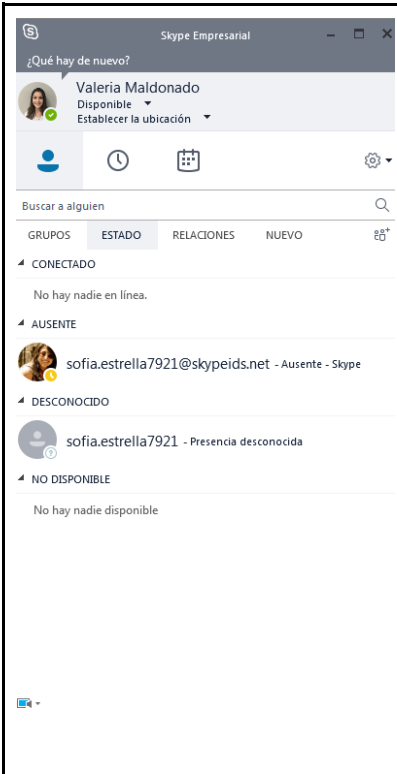
	NOMBRE	Carteleras
	PÚBLICO	Todos los colaboradores
	OBJETIVO	Dar información importante y brindar consejos
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Carteleras de corcho o de vidrio	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Se utiliza para difundir información de seguridad y salud ocupacional principalmente. No se actualizan con frecuencia y los colaboradores no se detienen a revisar la información que está en ellas. No hay una línea gráfica determinada para estos comunicados y la información no es llamativa.	
OBSERVACIONES	Pasan desapercibidas.	

	NOMBRE	Correo electrónico.
	PÚBLICO	Todos los colaboradores - Grupos por departamentos
	OBJETIVO	Comunicar tareas, cursos obligatorios a ser realizados, compartir políticas,

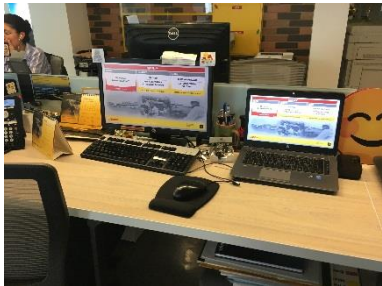
		procesos, formatos, informar ganancia de clientes, créditos otorgados a clientes, ingresos y salidas de personal, notificaciones de actividades, invitaciones a capacitaciones o charlas
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Correo outlook.	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Esta herramienta es de las más utilizadas a diario por los colaboradores. Sirve para comunicarse interna y externamente con los distintos grupos de interés.	
OBSERVACIONES	Si el correo es enviado desde un correo genérico, tienden a no leerlo (ej. comunicaciones@dhl.com)	


	NOMBRE	Town Hall
	PÚBLICO	Todos los colaboradores
	OBJETIVO	Comunicar resultados, estrategias, premios, felicitaciones, estado de la empresa, e iniciativas valiosas para el desarrollo de la misma.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	En quito se realiza en una sala de reuniones, la oficina de Guayaquil se conecta por vía webcam.
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Estas reuniones se dan aproximadamente cada tres semanas. Es exclusivamente para los colaboradores de la empresa.
OBSERVACIONES	No son interesantes, la gente se aburre.

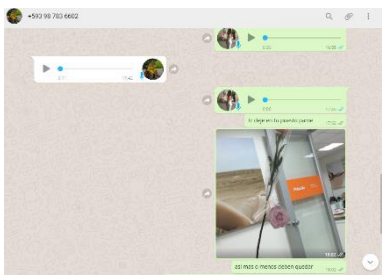
	NOMBRE	Skype business
	PÚBLICO	Todos los colaboradores
	OBJETIVO	Comunicarse entre todos los colaboradores de manera rápida. También es utilizada para recibir entrenamiento y fomenta el trabajo en equipo.
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Plataforma de skype	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Esta herramienta es utilizada también a diario por los colaboradores.	

OBSERVACIONES	n/a
----------------------	-----

	NOMBRE	Teléfono
	PÚBLICO	Todos los colaboradores
	OBJETIVO	Comunicarse de forma rápida
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Cada colaborador tiene una extensión propia.	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Junto con el correo electrónico es una de las herramientas más utilizadas a diario por los colaboradores	
OBSERVACIONES	n/a	

	NOMBRE	Reuniones departamentales
	PÚBLICO	Todos los colaboradores - por departamento
	OBJETIVO	Revisar KPIs (key performance indicator), iniciativas, retos, dificultades, avances, comunicar eventos importantes, comunicar la estrategia por departamento,

	generar planes de acción
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Se realiza dentro de la oficina de cada gerente
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Se realiza cuando cada líder identifica que es necesaria, normalmente se realiza una mensual.
OBSERVACIONES	No todos los gerentes tienen la disciplina de hacerlas.

	NOMBRE	Grupos de whatsapp
	PÚBLICO	Todos los colaboradores - por departamento - solo gerentes - etc.
	OBJETIVO	Comunicar con rapidez, de forma inmediata y masiva a todos los colaboradores temas importantes.
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Plataforma de whatsapp	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Esta es una herramienta informal que trata temas profesionales y personales entre los colaboradores. Es utilizada a diario. No todos los colaboradores pertenecen a	

	un grupo en específico.
OBSERVACIONES	Es una herramienta informal en donde también se tratan temas de trabajo.

Estrategias de Comunicación Previas

Es importante antes de analizar este punto que, si bien DHL Global Forwarding no cuenta con un departamento de comunicación formalmente establecido, se han realizado ya importantes acciones en términos comunicacionales como resultado de la necesidad de informar a los colaboradores temas importantes para el desarrollo adecuado de cada una de sus funciones. Estas acciones nacen en su mayoría de la gerencia general en conjunto con la gerencia de recursos humanos. Sin embargo, es importante destacar una acción comunicacional que cuenta con todos los requisitos de una campaña de comunicación interna la cual fue propuesta como un proyecto de un estudiante de la USFQ.

La campaña diseñada por Martín Armas se llamó “Yo soy DHL”



Dentro de los objetivos generales de la misma podemos identificar los siguientes:

- Implementar y fortalecer las herramientas de comunicación, para permitir un flujo de información eficiente entre departamentos

- Promover la Identidad Corporativa DHL para motivar al personal y facilitar la ejecución de la Estrategia Growth 2015.

Mientras que los objetivos específicos de la misma fueron:

- Lograr que el 90% del personal de DHL comprenda en su totalidad la estrategia Growth 2015, en especial su funcionamiento como engranaje.
- Implementar una herramienta de comunicación que permita la difusión de información entre departamentos acerca de su aporte y avance sobre Growth.
- Fortalecer y recordar la Identidad Corporativa DHL a nivel empresarial a través herramientas de comunicación.
- Lograr que el 95% del personal de DHL califique a la herramienta Town Hall con un alto grado de eficacia.

De manera general, podemos decir que esta campaña fue bien recibida por los colaboradores de DHL y se aplicó en la medida de lo posible como lo proponía la campaña “Yo soy DHL”.

Conclusiones Previas

Indicadores desde la organización

La estructura organizacional es confusa, a pesar de que estar libre de una crisis de departamentalización; en este caso, los colaboradores de DHL no se focalizan en un área determinada, no se posee un objetivo más allá del generalizado (falta participación por área).

Indicadores del estilo directivo

Los trabajadores se ven muy alejados entre sí por el tipo de trabajo que demanda DHL, sin embargo, se cree que los jefes mantienen una relación bastante cerrada con colaboradores a su cargo, no procuran formar su equipo manteniéndolos alineados a una misma estructura e informados.

Indicadores desde la formación y desarrollo personal

La empresa tiene en sus estatutos y reglamentos que permiten un buen clima laboral, sin embargo, parece que los colaboradores no sienten un apoyo por parte de la empresa a seguir creciendo. De igual manera, en el ámbito social se encuentra muy disperso del área laboral.

Indicadores de transmisión de información

La empresa a pesar de contar con una política puertas abiertas, en la práctica existen falencias ya que no se siente un ambiente de confianza entre rangos. La comunicación entre colaboradores de menor rango es más eficaz y con mejor feedback que la transversal.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL

Objetivos

General

Entender cómo se encuentra la imagen y la comunicación percibida de la empresa por parte de los públicos internos

Específicos

1. Medir el conocimiento de los rasgos culturales y físicos
2. Analizar el funcionamiento de las herramientas de Comunicación
3. Evaluar el funcionamiento y efectividad de los canales
4. formales e informales
5. Medir el impacto de cambios internos de la empresa

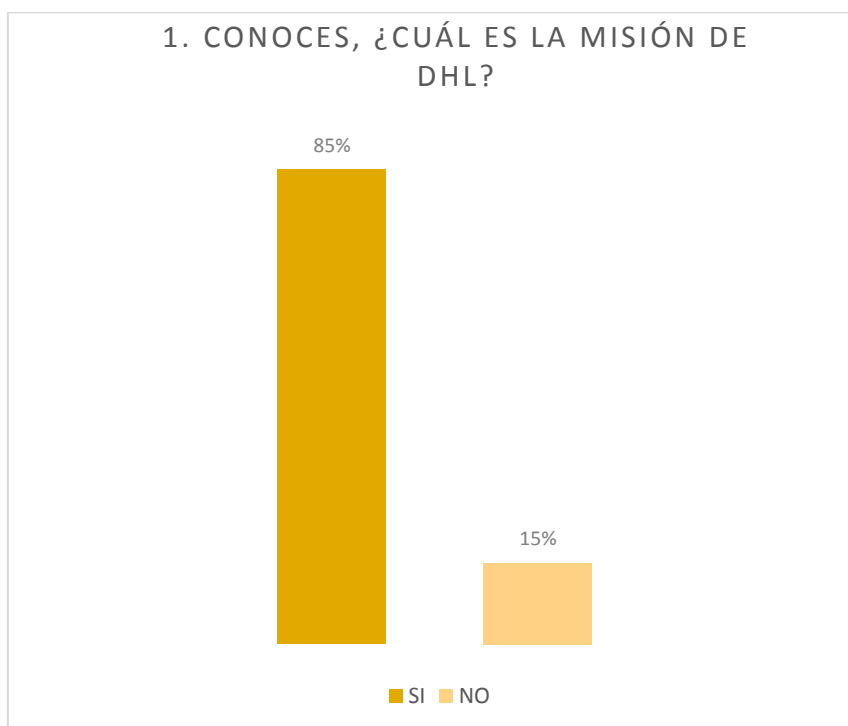
Método de Evaluación

Dada la escasa experiencia comunicacional, y al no existir una comunicación abierta y clara dentro de la empresa es necesario aclarar que, a partir de los indicadores desde la organización, de formación y desarrollo personal, además de la transmisión de información; existe una necesidad de reestructuración y potenciamiento de canales y herramientas comunicacionales dentro de DHL. Sin embargo, en cuanto al estilo directivo se puede mencionar que el clima laboral es bueno, pero existen choques en cuanto a la percepción de acciones como la política puertas abiertas, y la sociabilización departamental.

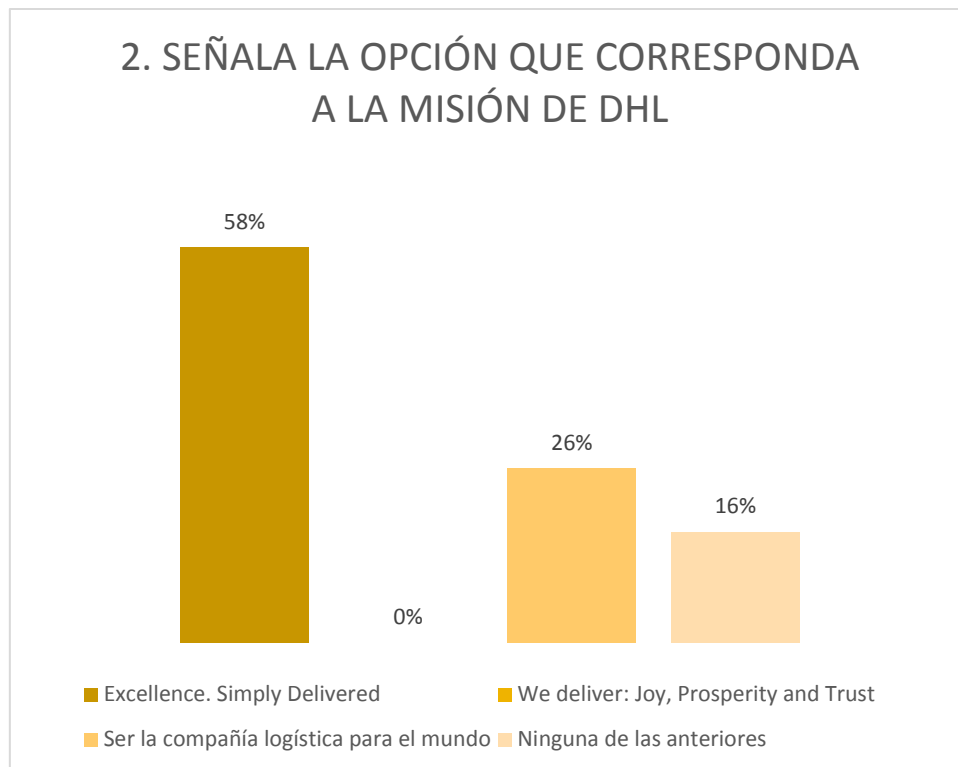
Para realizar esta investigación se definió la muestra como universal, tomando en cuenta que existen 63 personas que conforman la totalidad de DHL. Se elaboraron

encuestas enfocadas a los indicadores de comunicación definidos en el pre diagnóstico, a su vez se cuestionó sobre la utilización de las herramientas y la eficacia percibida por los miembros de DHL. Las encuestas se definieron y aplicaron por departamento, evaluándose así eficacias por área, a manera digital. Con margen de error de 7,6%.

Resultados y Análisis



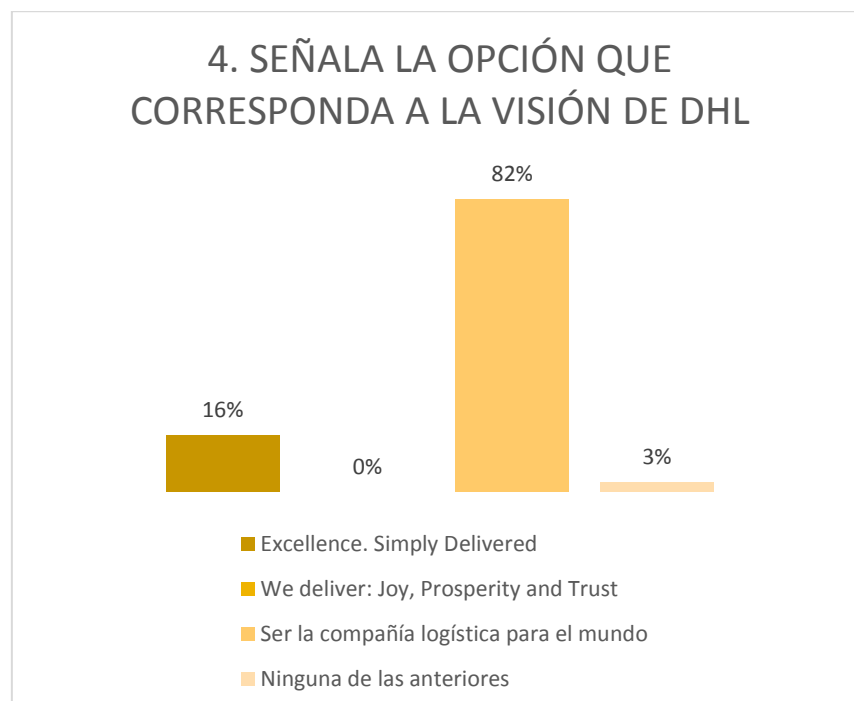
En este gráfico podemos observar que existe un 85% de los colaboradores de DHL Global Forwarding Ecuador que afirman que conocen la misión de su empresa. Mientras que un 15% de los colaboradores la desconoce. Numéricamente hablando, esto quiere decir que 41 personas dicen conocer la misión de la empresa y 7 personas no la conocen.



Si bien el 85% de los colaboradores afirmó conocer la misión de la empresa, en realidad un 58% lo hace de manera acertada. El otro porcentaje importante, un 28% de colaboradores confunden la misión con la visión de la empresa. Finalmente, podemos observar que del 85% de colaboradores que aseguró conocer la misión de la empresa un 16% escogió la opción incorrecta de ninguna de las anteriores. Esto quiere decir, que un poco más de la mitad de los colaboradores encuestados reconocen de manera adecuada la misión de DHL.

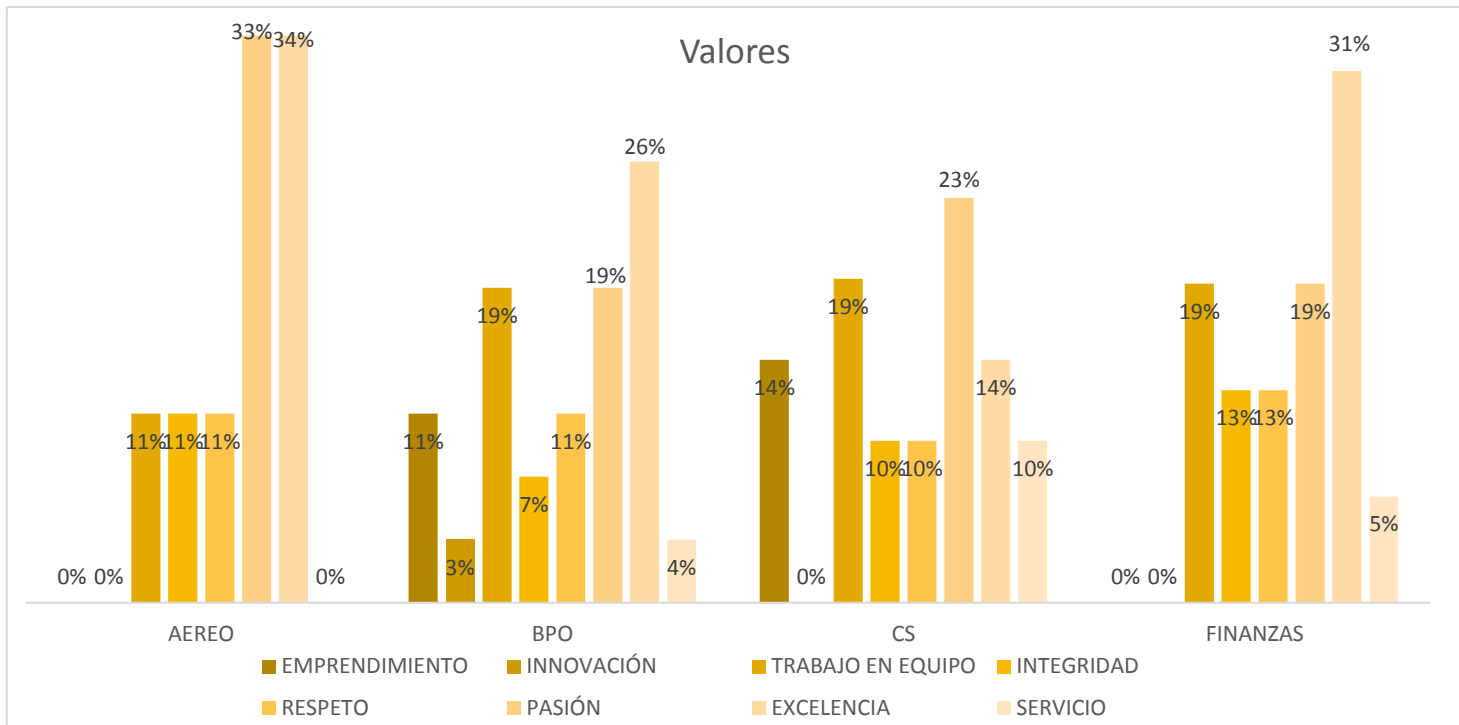


La tercera pregunta, cuestiona sobre el conocimiento de los colaboradores de DHL Global Forwarding Ecuador acerca de la visión de la empresa. Como podemos observar, un 85% de los mismos afirma conocer la misión de la empresa mientras que el 15% la desconoce.



Del 85% de los colaboradores que afirmó conocer la visión de la empresa, un 82% de los mismos la identificó de manera correcta, mientras que un 16% la confunde con la

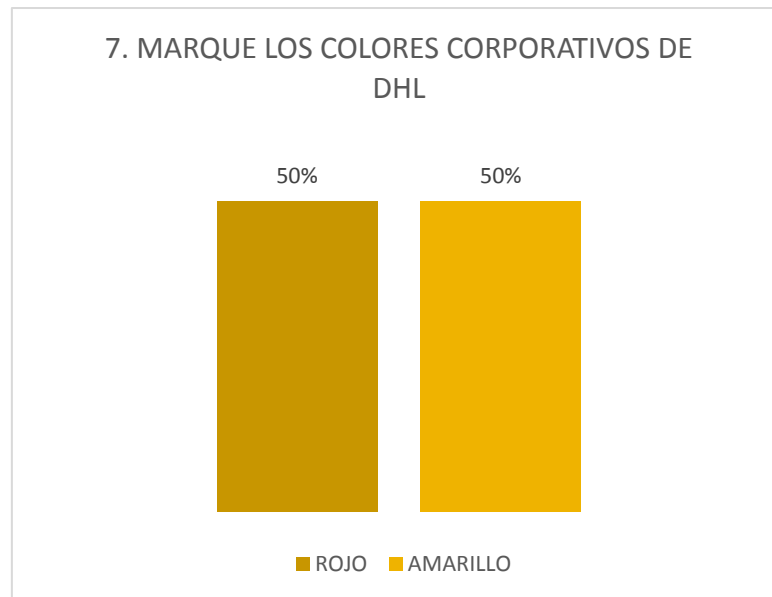
existencia y sobre todo las implicaciones. Según los resultados de esta encuesta, podemos evidenciar que un 85% de las personas que contestaron a la misma, afirman conocer esta estrategia mientras que el 15% dice que no la conoce.



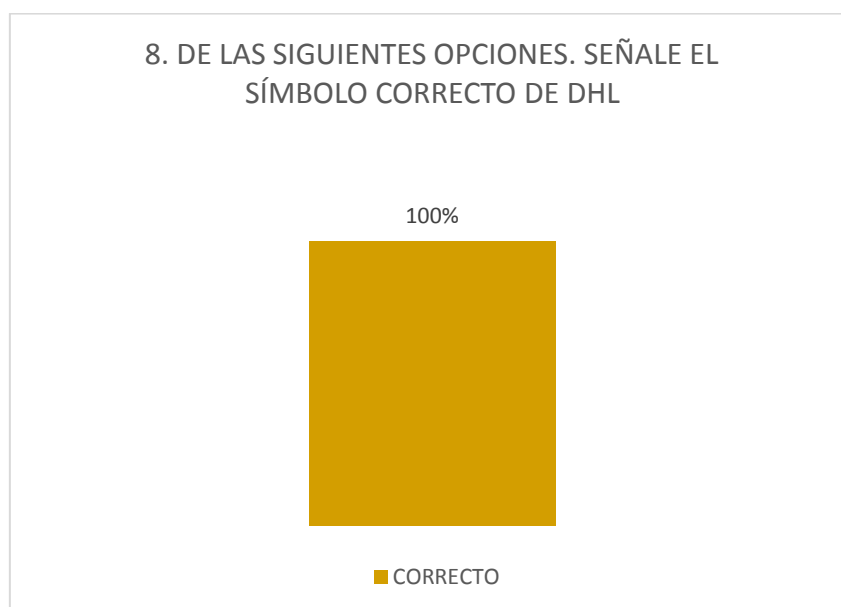
Para analizar esta pregunta, es importante tener en cuenta que los valores más importantes reconocidos por la gerencia y recursos humanos de DHL Global Forwarding son: Emprendimiento, pasión, excelencia y trabajo en equipo.

- **SMT:** En esta área se evidencia que los valores que las personas más reconocen son la excelencia y la pasión ambos por un 33% y 34% respectivamente de los colaboradores. A estos valores les siguen el trabajo en equipo, la integridad y el respeto con un 11%. Y finalmente se puede evidenciar que SMT no reconoce al emprendimiento, la innovación y el servicio como uno de los principales valores.

- Ocean: La persona que conforma este departamento indicó que los valores que más representan a DHL son la excelencia, la pasión y la integridad.
- Sales: El equipo de ventas, reconoce al respeto la pasión y la excelencia como los principales valores, seguidos de la innovación y el emprendimiento.
- VAS: Todos los valores fueron seleccionados, sin embargo, los más recocidos fueron la excelencia, el respeto y el trabajo en equipo. Los medianamente reconocidos fueron menos reconocidos fueron emprendimiento, respeto y servicio y finalmente, muy poca gente reconoce a la innovación y a la integridad como un valor en VAS.
- RH: Para Recursos humanos los valores más importantes y representativos son excelencia, pasión y emprendimiento.
- Aéreo: En esta área los valores que mayor puntaje alcanzaron fueron excelencia y pasión. Seguidos por trabajo en equipo, integridad y respeto.
- BPO: Todos los valores fueron escogidos al menos una vez. En este departamento, los más opcionados fueron excelencia, pasión y trabajo en equipo.
- Customer Service: En el área de servivio al cliente, los valores más reconocidos fueron pasión, trabajo en equipo, emprendimiento y excelencia. Es importante notar que servicio no está dentro de las opciones más elegidas.
- Finanzas: Para el equipo de finanzas, los valores más importantes y representativos son la excelencia, trabajo en equipo y pasión.



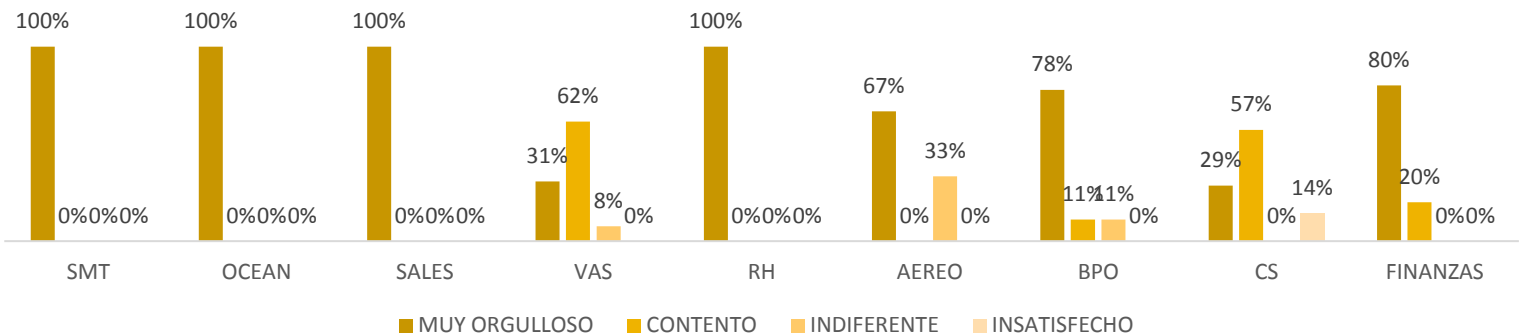
El 100% de los colaboradores identifica de manera adecuada los colores corporativos de la empresa. Esto es el resultado de una imagen posicionada en la mente de los colaboradores.



Para reafirmar lo evidenciado en la pregunta anterior, sobre la imagen y los rasgos físicos de la empresa, podemos visualizar en este caso que el 100% de los colaboradores

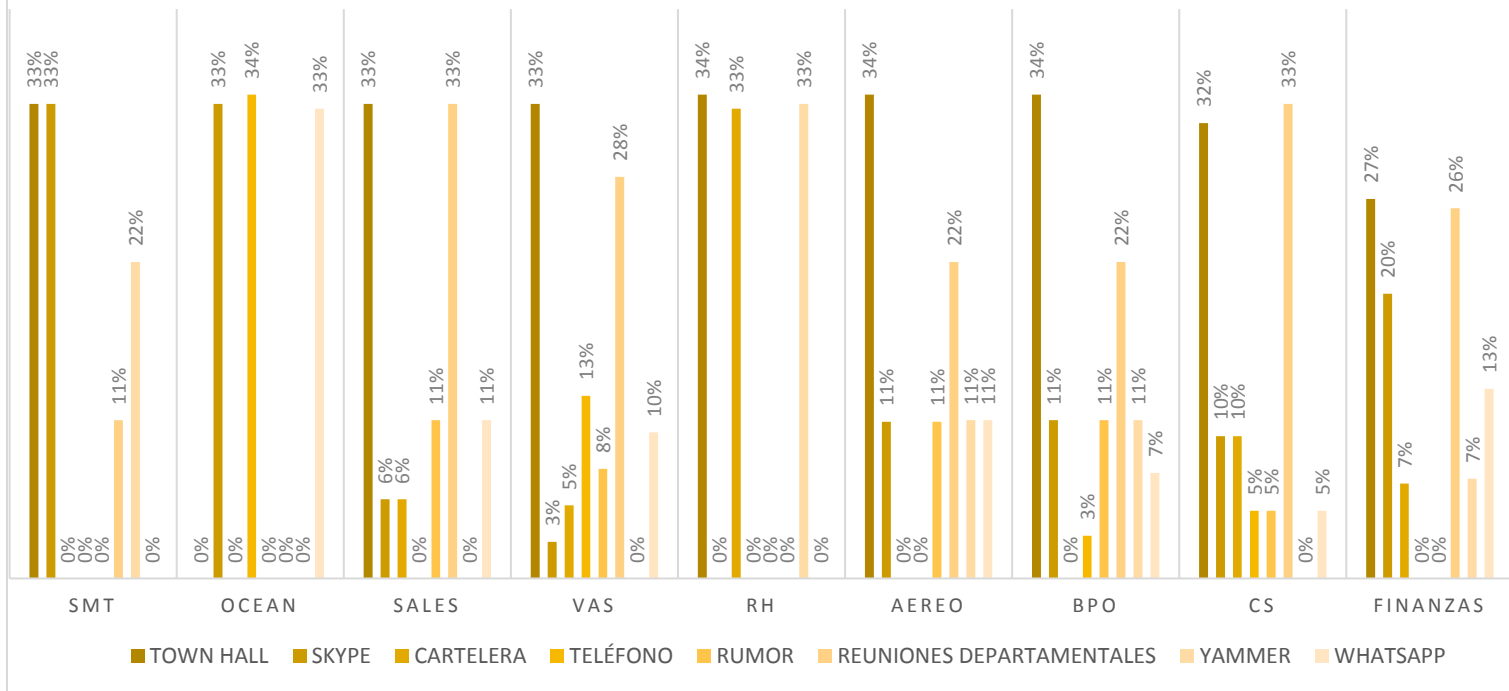
supieron identificar de manera adecuada el logo representativo de su empresa con su isotipo y colores adecuados.

9. ¿CÓMO TE SIENTES AL SER PARTE DE DHL?



Como se puede ver en el gráfico comparativo por áreas, en general, la situación de satisfacción con el clima laboral es positiva. Sin embargo, encontramos casos como en el departamento Aéreo en el cual disminuye el sentimiento positivo y se da inferencia de un conformismo, es decir, que al mismo tiempo esto puede afectar a la motivación de los colaboradores. De la misma forma, se debe poner especial atención al departamento (por dispersarse) de Servicio al Cliente ya que es el único que presente rasgos de insatisfacción sobre su lugar de trabajo.

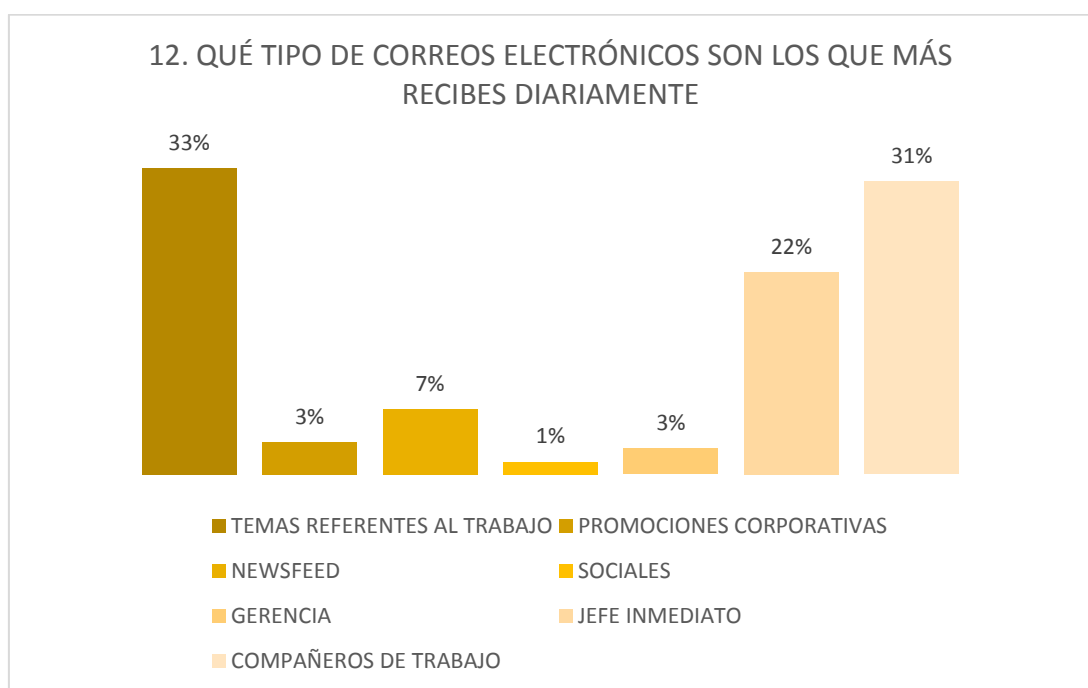
10. SEÑALA 3 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES POR LAS CUALES TE INFORMAS NORMALMENTE SOBRE EL TRABAJO EN DHL



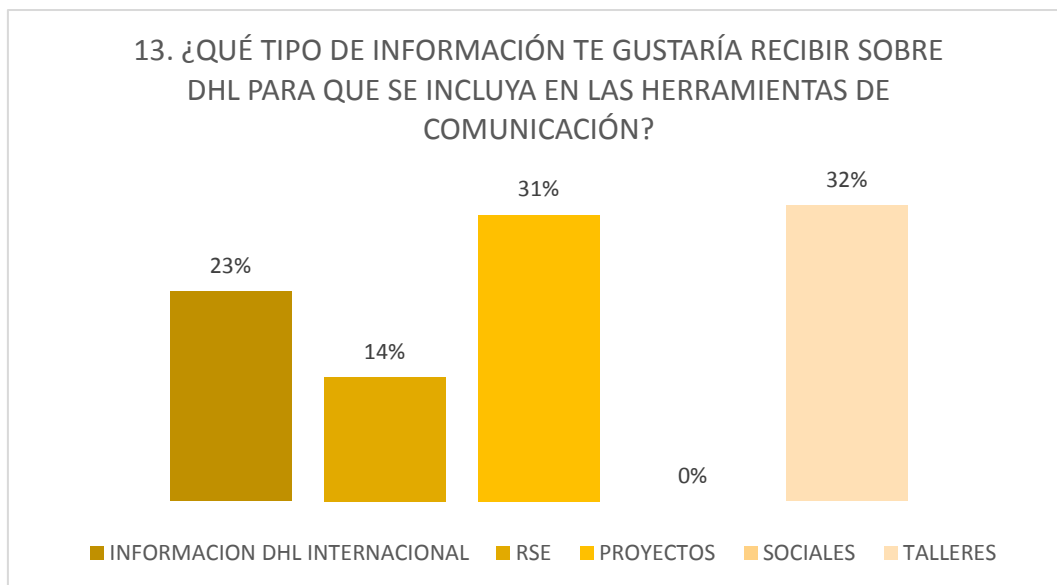
11. Califica (encerrando dentro de un círculo) las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo 1 muy malo y 5 excelente)

TOWN HALL	4
SKYPE	3
CARTELERA	2
TELÉFONO	3
REUNIONES DEPARTAMENTALES	4
YAMMER	2
WHATSAPP	3

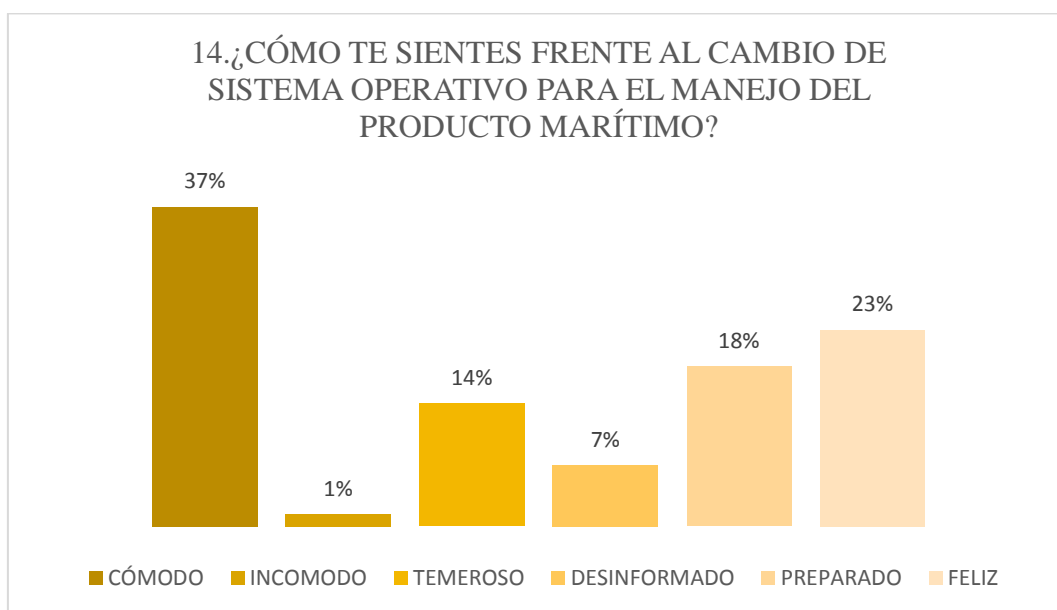
En esta pregunta se puede evidenciar la opinión de los colaboradores respecto a las distintas herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa. Como se puede observar Yammer y las Carteleras son las herramientas menos eficaces y menos utilizadas por los colaboradores, mientras que Skype, el teléfono y el whatsapp tienen un promedio de 3/5 respecto a su uso y eficacia. Siendo las reuniones departamentales y el Town Hall (reuniones generales) las herramientas mejor calificadas. Esto quiere decir que en DHL se valora la comunicación directa entre los colaboradores.



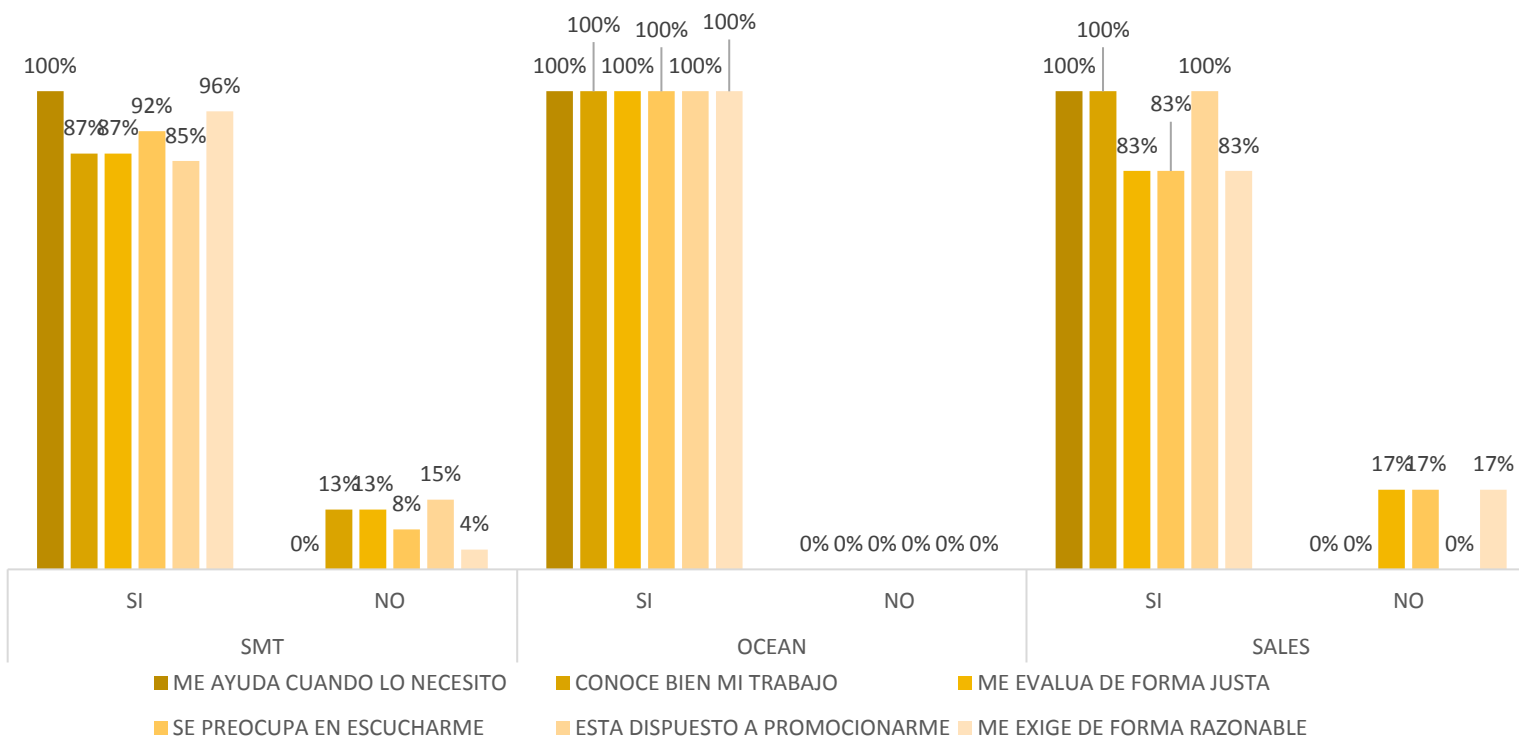
Este gráfico nos permite analizar algunos aspectos importantes sobre la comunicación que reciben a diario los colaboradores de DHL Global Forwarding Ecuador. Podemos evidenciar que la mayoría de correos que reciben a diario son por parte de otros compañeros de trabajo y acerca de temas referentes al trabajo. Lo que indica que el correo es un medio a través del cual se deja constancia y se formaliza el trabajo de los colaboradores. Casi nadie recibe información social, newsfeed, de gerencia y/o promociones corporativas a diario.



A los colaboradores de DHL Global Forwarding Ecuador, les gustaría recibir información respecto de algunos temas interesantes como lo son los talleres y seminarios donde ellos mismos pueden capacitarse respecto a distintos temas, así mismo, les gustaría informarse más sobre proyectos nuevos que realiza la compañía y donde quizá podrían incluirse o trabajar más en equipo con otras áreas para impulsar los mismos.

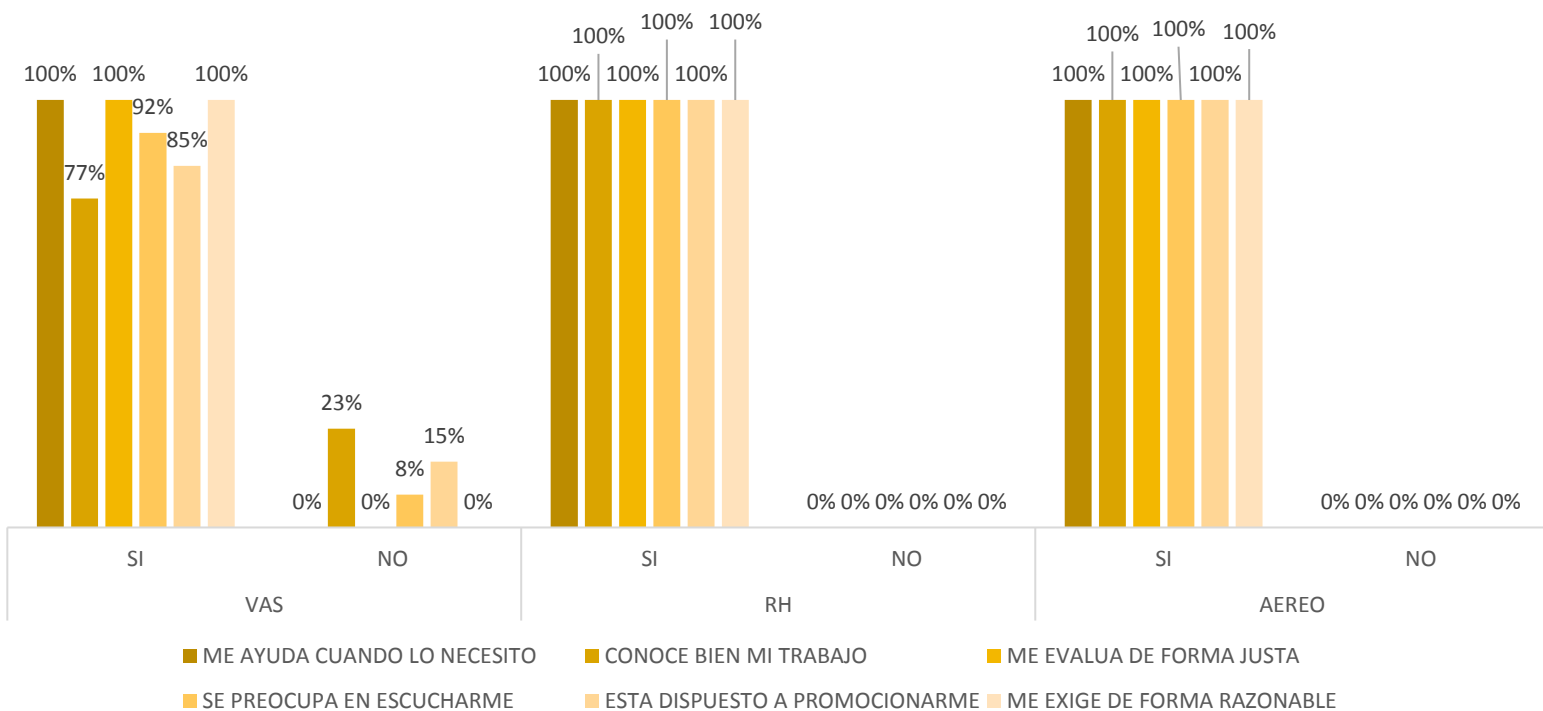


15. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE TU SUPERIOR

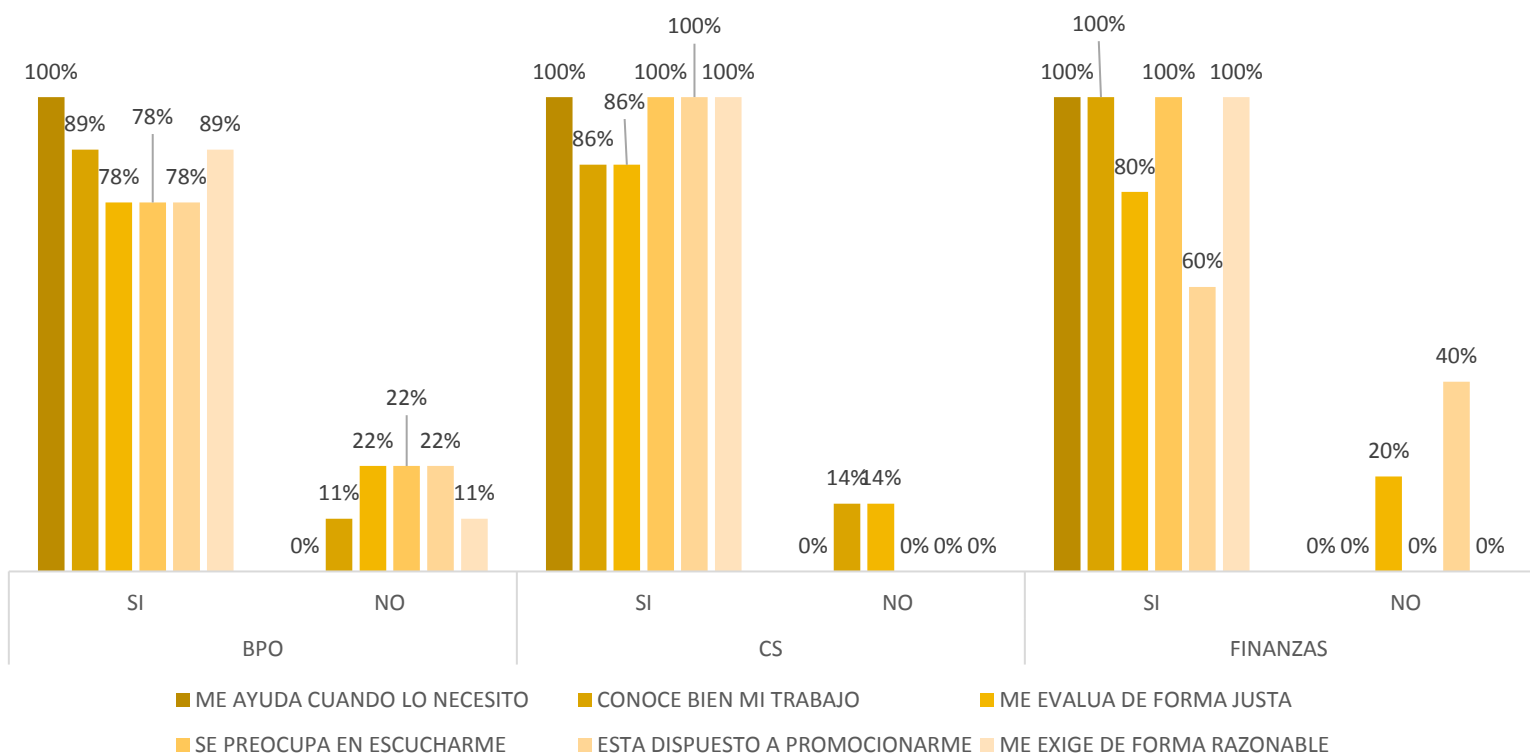


Uno de los puntos más importantes de esta investigación es comprobar el estado de los colaboradores ante los cambios impactantes al negocio que tendrá DHL, por ende se debía comprobar a nivel general el sentimiento hacia estos, en este caso, se habla del Sistema Operativo Marítimo a poner en marcha, como se puede observar, los resultados son gratos ya que en su mayoría (37% y 23%) se sienten cómodos y felices con el cambio, es normal que exista asimismo temor ante el cambio, pero esto debe ir de la mano a las capacitaciones continuas a las que pueden asistir los colaboradores.

15. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE TU SUPERIOR



15. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE TU SUPERIOR

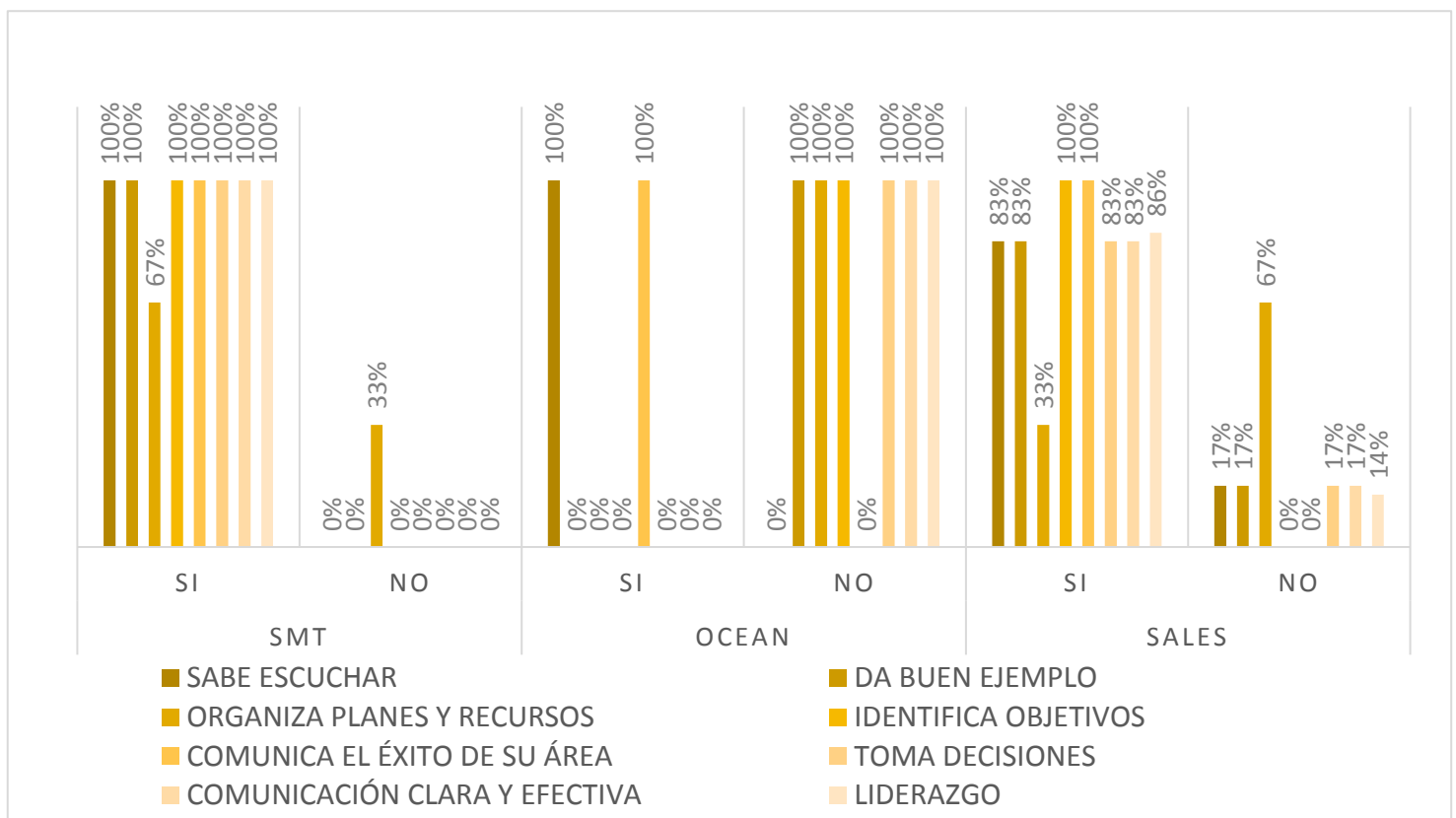


En cuanto al grado de aceptación por parte de los colaboradores hacia su superior inmediato se aprecia positivamente de forma mayoritaria la acción al grado de ayuda, conocimiento, evaluación laboral justa, escucha a sus trabajadores, reconocimiento de logros y exigencias; sin embargo, existen casos en ciertos departamentos en donde hay falencias de parte del superior en donde se necesita hay que encontrar el punto de falla y solucionar los conflictos.

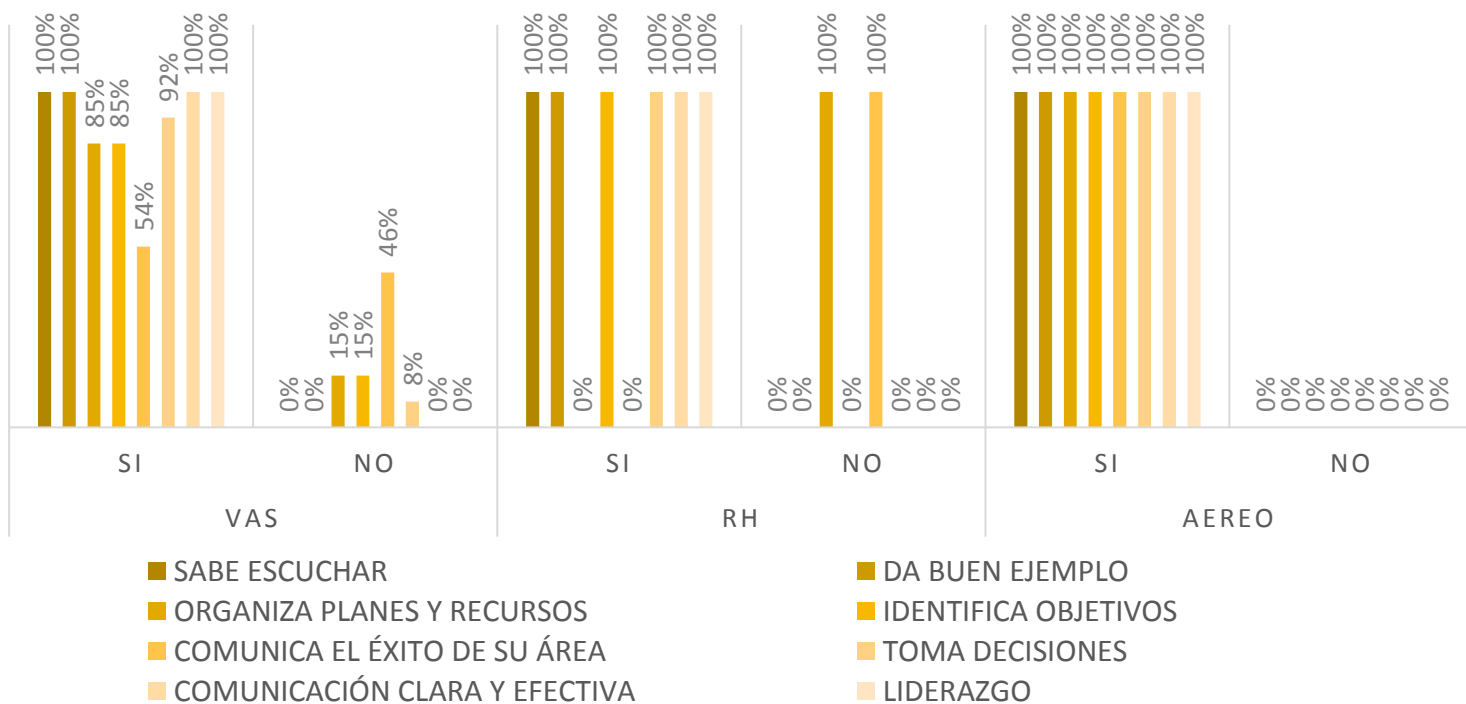
- SMT: Relativamente bueno, sin embargo, se necesita que los colaboradores sientan que su jefe y por ende DHL buscan que crezca, como en las promociones ya que el 15% dentro de un departamento pequeño tiene alta significancia.
- Ocean F: Jefe de área y su relación con colaboradores en perfecto estado.
- Sales: evaluación, escucha y exigencia están con un negativo de 17% lo cual causa gran relevancia, de nuevo, ya que los departamentos poseen pocos colaboradores, poner énfasis en estas 3 variables.
- VAS: 23% de colaboradores sienten que su jefe no conoce bien su trabajo por ende no hay una supervisión real del trabajo; fuera de esto se tiene grandes resultados en cuento al jefe de área.
- RH: Jefe de área y su relación con colaboradores en perfecto estado.
- Air F: Jefe de área y su relación con colaboradores en perfecto estado.
- BPO: Este el departamento en los que se halla mayor incidencia en aspectos negativos, con porcentajes sobre el 20%, en donde la relación jefe-colaborador está altamente distanciada, por ende, no hay una comunicación correcta, tanto en canal como en herramienta.

- **CS:** Los colaboradores notan que el superior no está familiarizado por tanto no hay ayuda o apoyo, de debe dar mejor feedback. Por otro lado, el resto de aspectos está en perfectas condiciones.
- **Finanzas:** Todos los aspectos se vuelven positivos a excepción de la promoción y la evaluación de forma justa, lo cual quiere decir que ha falta una comunicación abierta con feedback necesario para que el colaborador comprenda y no dé por negativas situaciones de corrección.

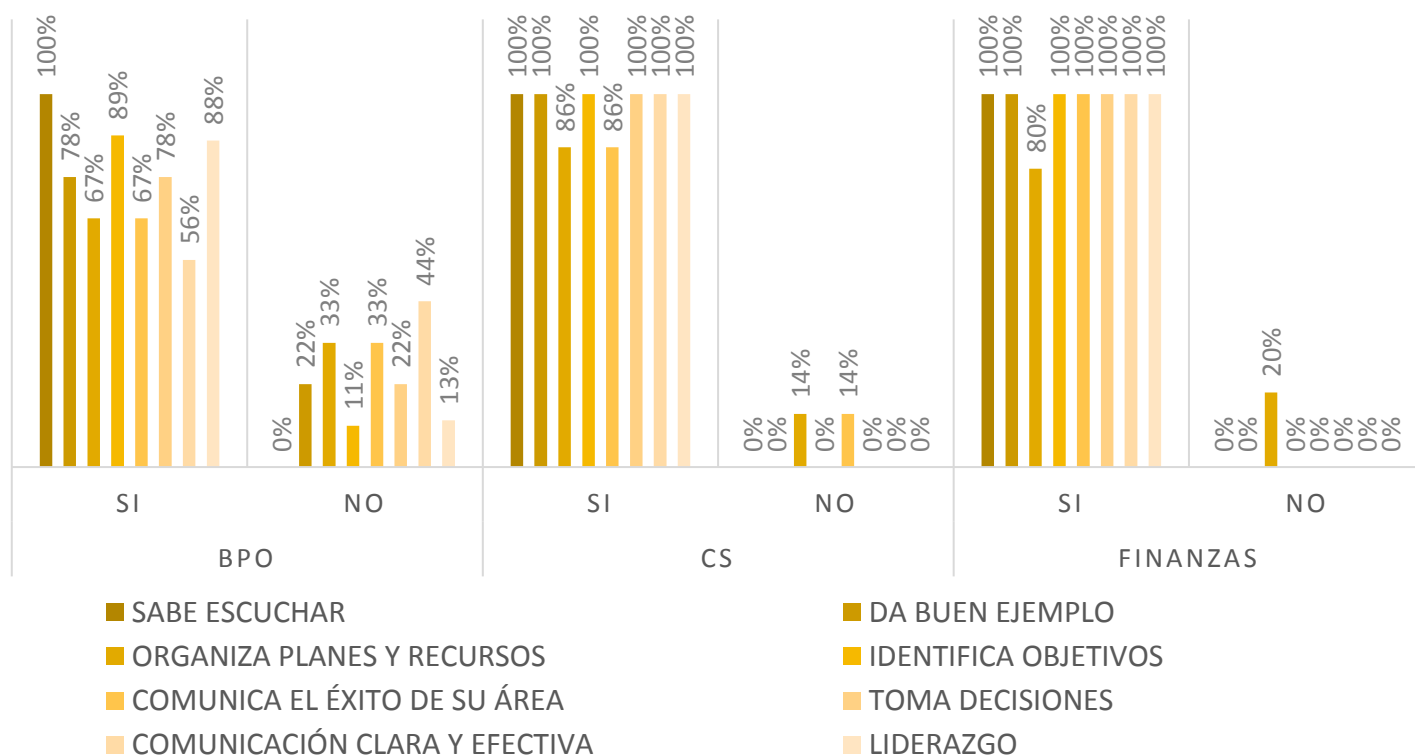
16. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES HABILIDADES SOBRE TU SUPERIOR



16. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES HABILIDADES SOBRE TU SUPERIOR



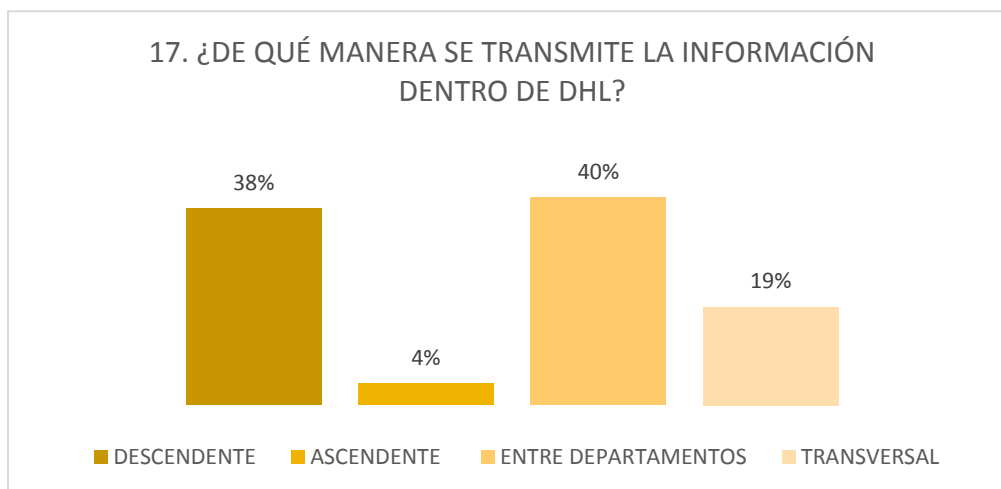
16. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES HABILIDADES SOBRE TU SUPERIOR



- SMT: Los colaboradores de esta área piensan que su jefe directo, tiene muy bien desarrolladas todas las habilidades preguntadas en esta encuesta, sin embargo, se podría reforzar la organización de planes y recursos, que fue la única habilidad marcada de manera negativa
- Ocean: Los resultados son interesantes, se alega que el jefe sabe comunicar los éxitos de área y que sabe escuchar. Sin embargo, el resto de variables son calificadas de forma negativa.
- Sales: El 100% de las personas en esta área piensan que su jefe sabe identificar los objetivos y comunicar el éxito de su área Un 83% de los colaboradores del área de ventas considera que su jefe sabe escuchar, da buen ejemplo, toma decisiones, comunica de forma clara y efectiva y tiene liderazgo. La debilidad del líder de esta área es la organización de planes y recursos, un 67% dice que su jefe no sabe organizar los planes y recursos.
- VAS: En general esta área califica a su jefe de manera positiva. El único factor que se podría mejorar de manera considerable es comunicar mejor el éxito de su área. El resto de variables superan el 85% de calificación favorable sobre el líder.
- RH: Recursos humanos tiene piensa que su jefe no comunica el éxito de su área y que tampoco organiza planes y recursos de manera efectiva. El resto de variables se cumplen y son calificadas de manera favorable.
- Aéreo: El 100% de los colaboradores califica a su líder de manera positiva en todas las variables evaluadas.
- BPO: En esta área el 100% de los colaboradores piensa que su líder sabe escuchar. Un 89% de los encuestados piensa que sabe identificar objetivos y un 88% piensa que tiene liderazgo. Entre las oportunidades de mejora

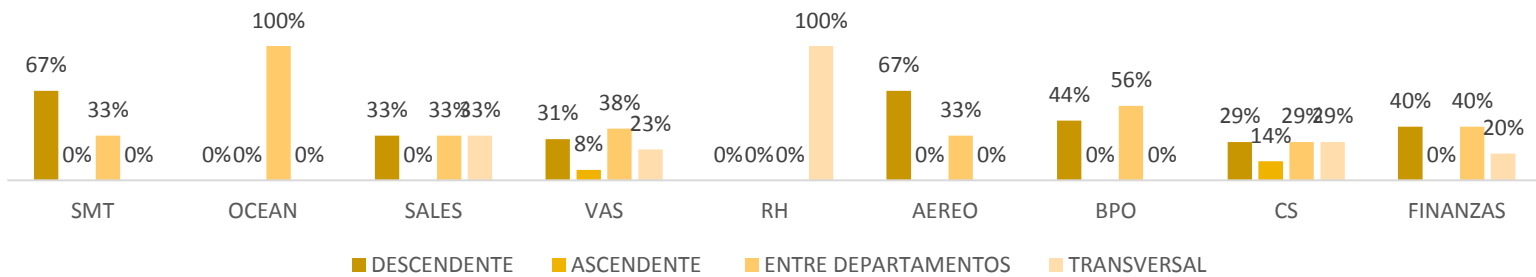
que se pueden identificar, se encuentran principalmente mejorar la comunicación para que sea más clara y efectiva, ya que un 44% de los colaboradores piensa que no lo es.

- CS: El 100% de los colaboradores califica a su líder de manera positiva en todas las variables evaluadas.
- Finanzas: El líder de este equipo es evaluado de manera positiva en la gran mayoría de variables. La única oportunidad de mejora identificada es la organización de planes y recursos donde un 20% de los encuestados dice que su jefe no maneja de manera adecuada esta variable.

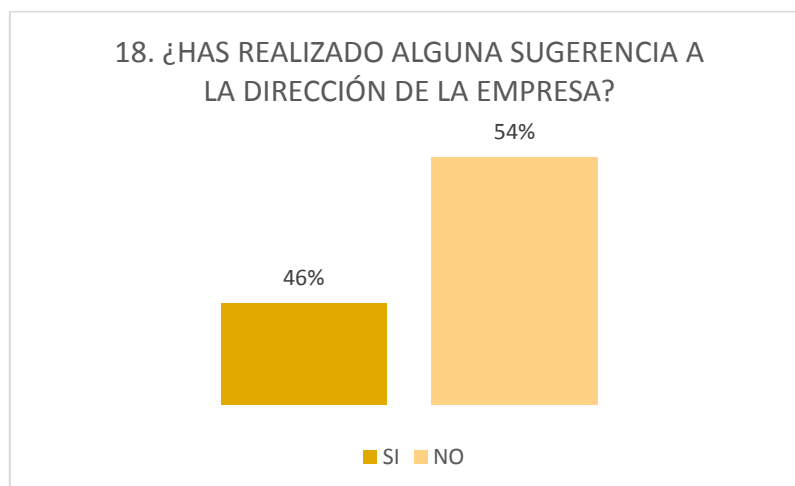


Esta evaluación demostró que, a nivel general, la principal dirección de la comunicación en la empresa sucede entre departamentos, existe un claro déficit en la comunicación ascendente. Por otro lado, un 19% sugirió que existe una comunicación transversal, sin embargo, no es prioritaria.

17. CANALES POR ÁREA

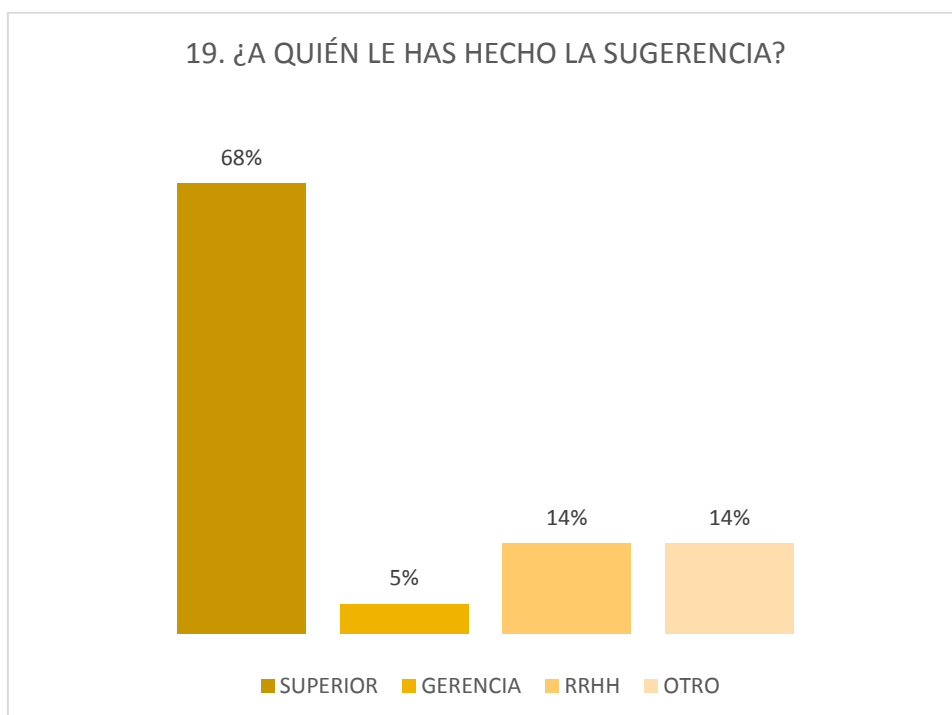


En una comparación de las respuestas de esta pregunta a nivel departamental se observa que en la mayoría de departamentos la comunicación sucede entre departamentos, y no de forma transversal a pesar de las políticas y el clima laboral. Se ve también una alta variación entre la evaluación de la comunicación descendente según departamento dada la naturaleza de cada uno.

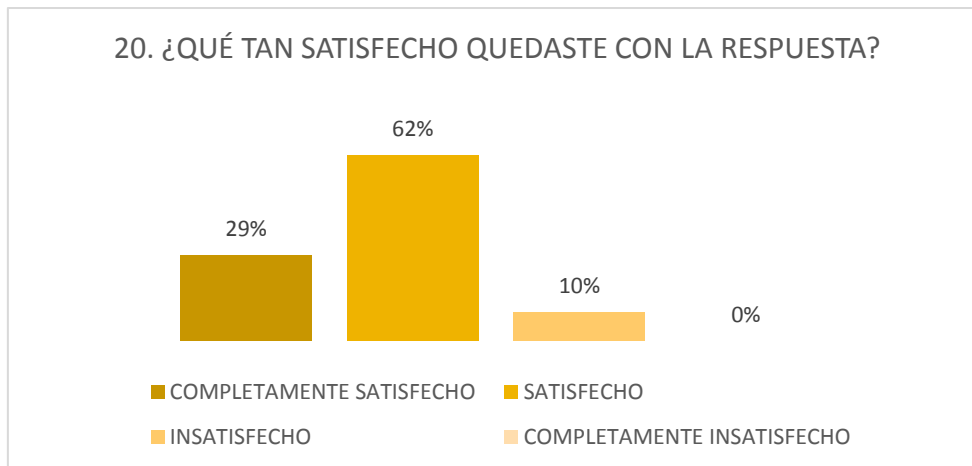


Los porcentajes en cada departamento resultaron siendo muy cercanos, por esta razón se optó por demostrar un reporte general de esta información. Teniendo en cuenta los antecedentes antes establecidos en cuanto a la comunicación transversal y ascendente, la

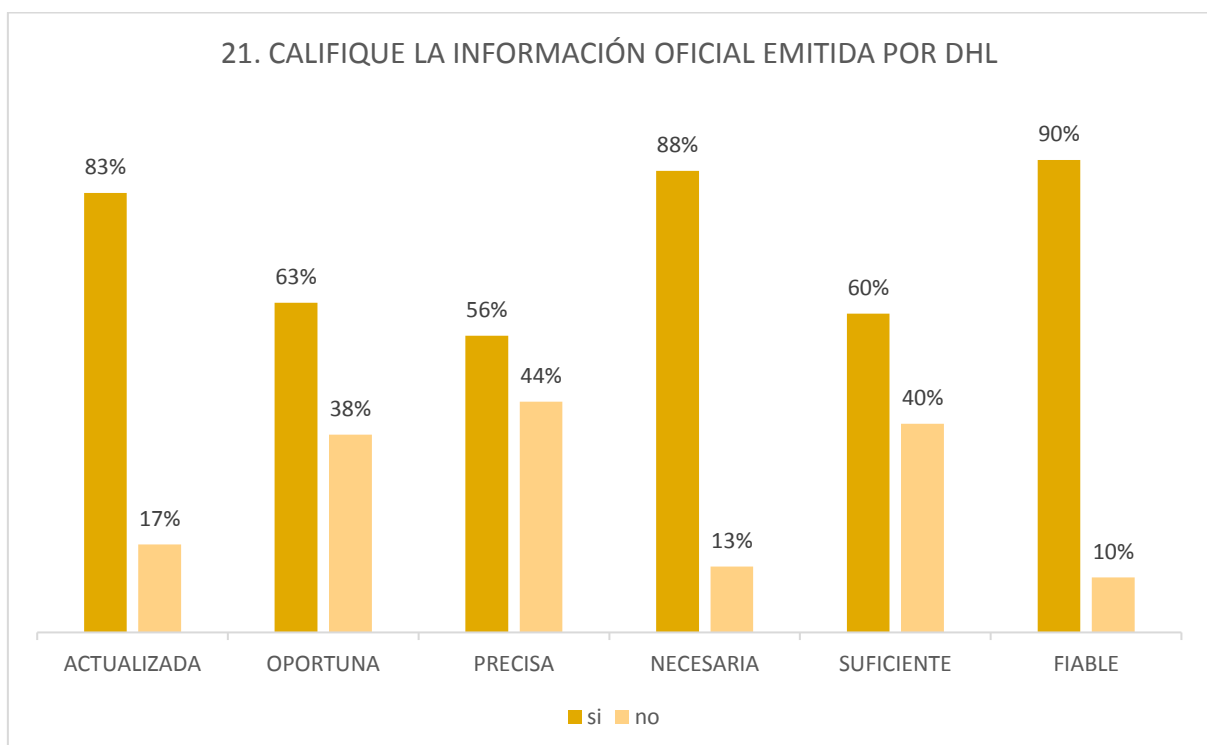
comunicación un proceso que requiere de retroalimentación para ser efectivo, se puede concluir que las sugerencias realizadas no resultaron solucionadas en su totalidad. En los próximos numerales se podrá ver una evaluación del nivel de satisfacción en cuanto a las respuestas que estas sugerencias recibieron (46%). Ninguna de las soluciones provistas dejó al colaborador completamente satisfecho.



Según los resultados de la evaluación a cerca de quienes reciben las sugerencias es evidente que la comunicación ocurre más en canales verticales 68% (la mayoría reporta al superior inmediato) que en canales comunicación transversal, no se reporta directo a recursos humanos en la mayoría de los casos de igual manera con 14% de injerencia.



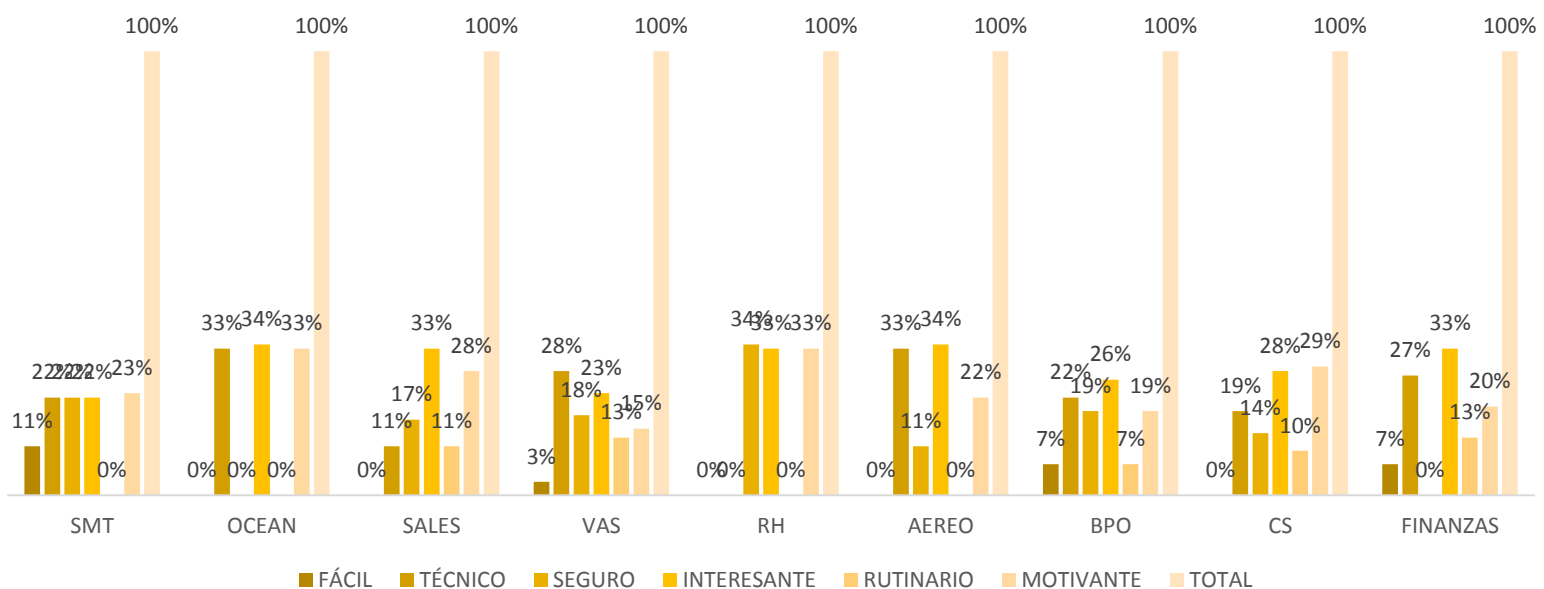
Podemos observar que la información oficial emitida por la empresa DHL, tiene un porcentaje mayor en el nivel de “Satisfecho” (62%) tomando en cuenta que menos de la mitad de la empresa siente la necesidad de hacer una sugerencia.



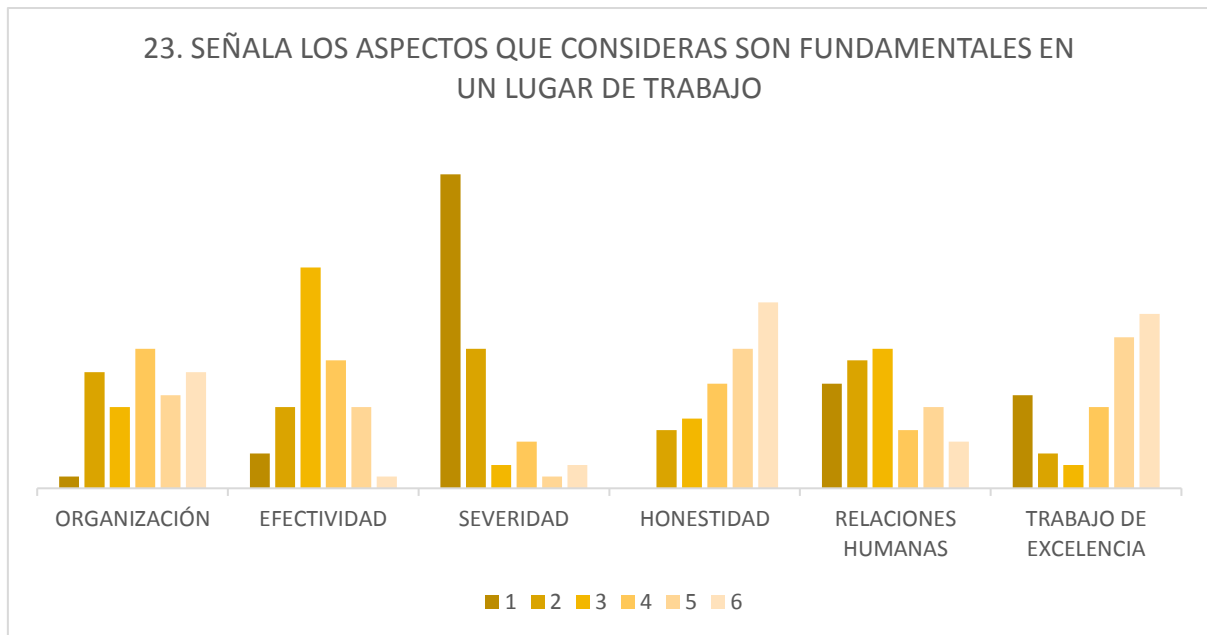
Se puede notar que la información que fluctúa en DHL se califica como relativamente buena, pero es preciso enmarcar que en cuanto a la precisión hay un déficit alto con un

38% de negatividad, lo que se puede ver relacionado a falta de una comunicación transparente, que en muchos casos se terceriza los mensajes y se da el fenómeno del teléfono dañado, o al existir una falta de comunicación verbal se dan malos entendidos. Por otro lado, se rescata la positividad de la información fiable y necesaria con porcentajes de una media de 90%.

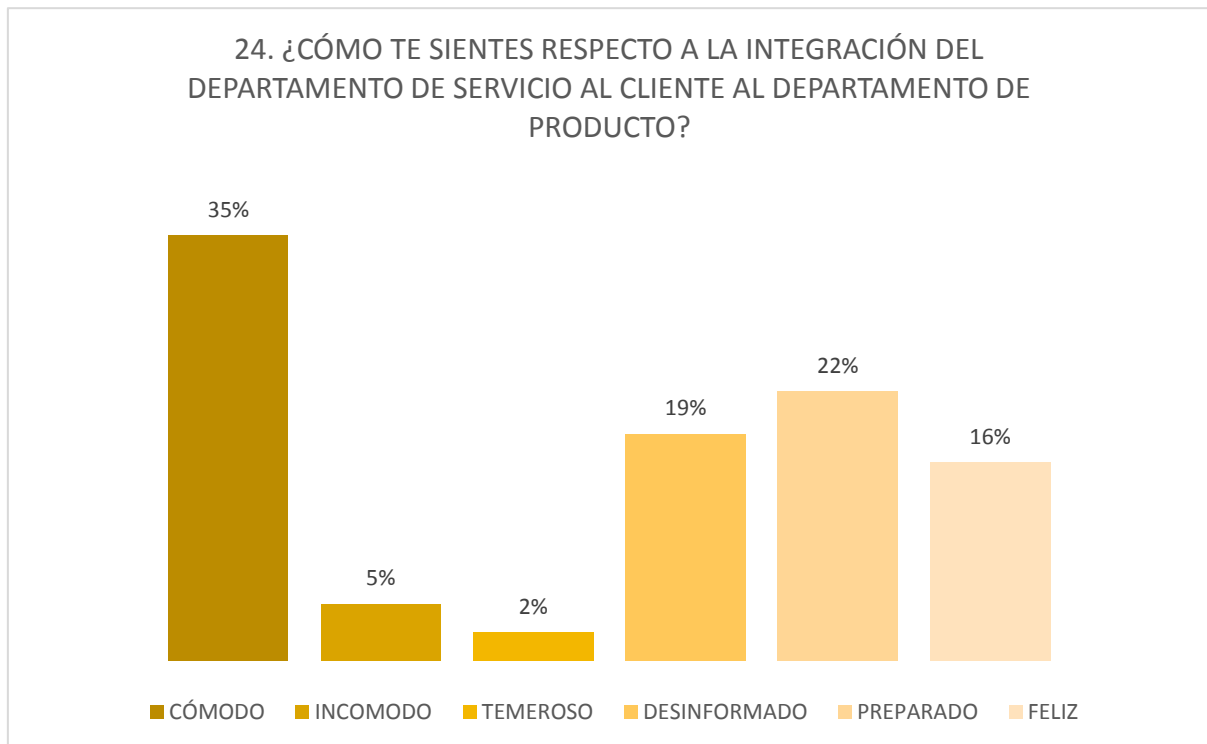
22. DECRIPCIÓN DEL TRABAJO POR ÁREA



Este grafico se dividió por áreas, ya que es de suma importancia conocer lo que los departamentos sienten, una vez que se observó la falta de pertenencia hacia cada una de ellas. En general el aspecto técnico fue el predominante, aunque se pudo visualizar una media de 15% de percepción rutinaria y 30% fácil.



Los aspectos fundamentales que se presenta en general, dentro de la empresa son la honestidad y el trabajo de excelencia, lo cual es un buen indicativo para la búsqueda de un bien común empresarial, sin embargo, hace falta creer más en la importancia de la efectividad para este mismo fin. El aspecto menor puntuado fue la severidad. Se evidencia que la organización esta balanceada hacia un eje principal la cual como mencionamos es la honestidad.



Esta pregunta de igual manera fue solicitada por la dirección de DHL, con el fin de buscar métodos que hagan más llevadero el cambio departamental para los colaboradores; se puede observar en los resultados son que en su mayoría (35% y 22%) se sienten cómodos y preparados con el cambio, es gratificante conocer que el temor es menor y la incomodidad lleva porcentajes bajos como 5%.

Análisis Cualitativo

Para realizar la investigación cualitativa se utilizó tácticas como la observación, y asimismo se realizaron preguntas abiertas en la encuesta que en conjunto con un focus group reveló datos más detallados sobre la falta de estrategias comunicacionales dentro de la empresa.

Para el análisis cualitativo se optó realizar un focus Group con distintas personas, seleccionadas al azar dentro de DHL. Para corroborar dicha información, las preguntas 25 y 26 de la encuesta fueron abiertas, preguntando cuales serían los aspectos por mejorar de la compañía internamente tanto a nivel comunicacional como de calidad de ambiente laboral.

Uno de los requerimientos más solicitados por el personal de la empresa es el obtener información que permitan el desarrollo y formación tanto profesional como personal a nivel de RSE.

Por otro lado, el personal de la empresa ve necesario el promover la integración social, pero de manera digital considerando que existe un alto número de empleados adaptados a la tecnología, y que su trabajo es demandante de atención. Asimismo, el personal desea un trato justo, un contacto más humano con el equipo de trabajo, a través de una comunicación más abierta y transparente que permita que se vuelva un canal transversal con feedback útil y oportuno.

Los colaboradores estaban en su mayoría conscientes de los cambios fuertes por los que va a atravesar la empresa, sin embargo, ninguno mostró demasiada resistencia al cambio, por el contrario, se mostraron abiertos a estos cambios porque los ven como un tema que va a mejorar y facilitar su trabajo.

Sugirieron potenciar las herramientas de comunicación ya existentes en la empresa siempre y cuando vayan acorde a la cultura de DHL, que es una cultura sinérgica, abierta y empática.

Uno de los factores que más se evidenció fue que los colaboradores manifestaron que su trabajo demandaba muchísima responsabilidad y que si bien tienen la apertura para manejar su tiempo según el criterio de cada uno, el perfil de cargo de cada uno de los presentes demandaba muchísima responsabilidad.

Conclusiones

- DHL mantiene un nivel considerable de falta de pertenencia de los empleados, no hacia la empresa en sí, pero si hacia sus áreas de gestión, lo cual va muy ligado a el cambio de departamentos por el que está atravesando la organización.
- Existe un mal o nulo uso de la mayoría de las herramientas comunicacionales dentro de la empresa, y al potenciarlas se podría evitar la tercerización y llegar a obtener grados de comunicación oportuna y fiable mayores a los que actualmente se encuentra. Las herramientas más utilizadas son las reuniones personales y el town hall que son ambas herramientas de comunicación interpersonal directa.
- El trabajo técnico pero motivante mantiene un clima laboral un poco tenso en el cual las relaciones interpersonales quedan para segundo plano, exceptuando área de SMT.
- En cuanto a la identidad de la empresa, se puede evidenciar que los rasgos físicos son perfectamente reconocidos por los colaboradores. Mientras que los rasgos culturales como la misión y la visión no son reconocidos por la mayoría de los colaboradores. Se debe reforzar especialmente la misión de la empresa y diferenciarla de la visión.
- No existe una estructura organizacional clara, no se evidencia la apropiación de las áreas asignadas. Falta comunicación e integración en este punto.

PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DHL GLOBAL FOWARDING

Introducción

El siguiente trabajo propone cuatro campañas de comunicación interna cuya finalidad es solventar los problemas identificados en la auditoría de comunicación realizada en la empresa DHL Global Fowarding Ecuador. A través de estas propuestas se trabajarán oportunidades de mejora en términos comunicacionales que permitirán hacer de esta empresa un mejor lugar de trabajo.

Las siguientes campañas están divididas en tres fases (expectativa, informativa y recordación) y cada una de estas fases se conforma de una estrategia, una táctica, un mensaje y un público específico al cual se dirige cada campaña.

Objetivo General

Crear una propuesta estratégica e integral de comunicación interna que se adapte a la realidad y la cultura de la empresa DHL Global Fowarding; con la finalidad de mejorar y solventar las principales problemáticas identificadas en la auditoría de comunicación.

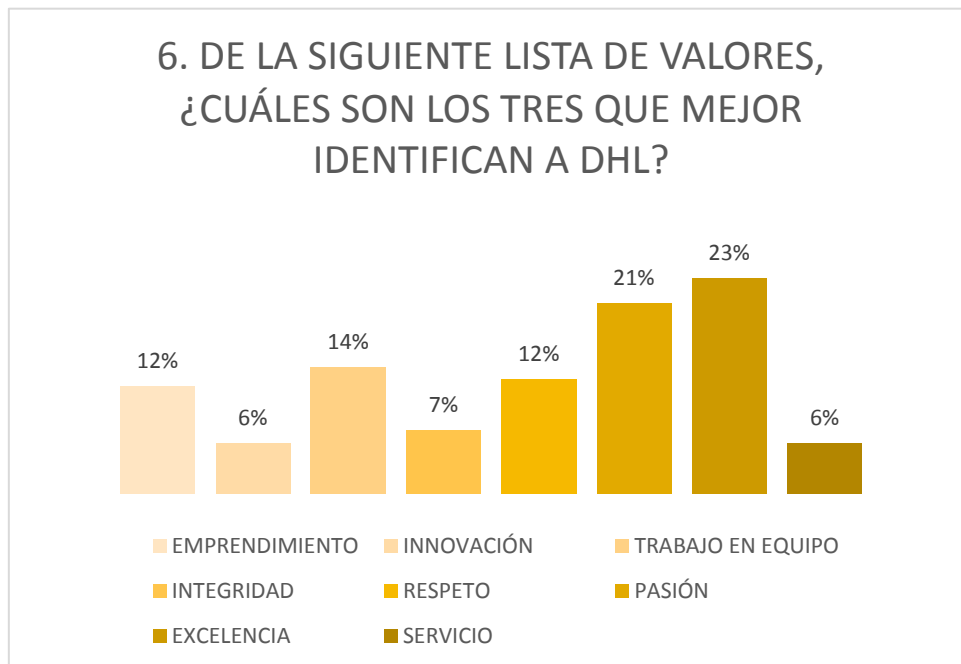
Concepto de la propuesta

El nombre de esta propuesta es “WISER”. Esta idea propone herramientas que permitirán que las acciones en DHL Global Fowarding sean ejecutadas de una manera más sabia. Lo que se quiere lograr es que todas las acciones de DHL Global Fowarding estén alineadas a la cultura empresarial y generen un clima laboral positivo; logrando así que la empresa tenga mejores resultados y que esto sean más estratégicos.

Campaña 1: “We deliver experience”

Problema: El hecho de que no todos los colaboradores tengan contacto directo con el cliente final, genera que una gran parte de ellos no sea consciente de que su trabajo tiene

un impacto importante en la calidad de la experiencia de cada uno de los grupos de interés con los que trabaja la empresa.



Objetivo específico: Lograr que un 60% de los colaboradores de DHL Global

Fowarding reconozca el impacto que su trabajo genera en la calidad de la experiencia de los distintos grupos de interés los que trabaja la empresa. Además, se busca que los colaboradores tengan una orientación hacia el servicio, para ello se quiere lograr que todos reconozcan al servicio como un valor que identifica la marca al menos en un 50% de los colaboradores.

Expectativa

- Estrategia: Diseñar un mensaje que genere intriga a los colaboradores. Este mensaje tiene dos aspectos importantes. La silueta de un pin y una fecha.
- Táctica: Colocar un sticker en los espejos de los baños, un flyer en las carteleras, una imagen en el circuito cerrado y en el correo electrónico.
- Mensaje: Silueta de un pin con la palabra “pronto”
- Público: Todo el público interno.

Informativa

- Estrategia: Generar un plan de reconocimiento anual en el cual todos los colaboradores de la empresa puedan participar por un premio de reconocimiento al final del año.
- Táctica: Generar un perfil de impacto en el cuál los colaboradores puedan identificar por sí mismos su rol en la empresa, y cómo este rol genera un impacto valioso en la experiencia de la calidad de los distintos públicos con los que trabaja cada uno de los colaboradores de DHL Global Forwarding. Elaborar una evaluación de impacto donde los colaboradores al final del año puedan medir y reconocer el impacto que ha tenido su trabajo en la compañía, cuáles de las tareas que realizan a diario causan más impacto, los proyectos de mayor alcance en los cuales estuvieron involucrados de forma directa o indirecta, nuevos proyectos propuestos por los mismos colaboradores cuya finalidad es causar una impresión positiva de los públicos hacia la empresa a través de la experiencia generada por cada colaborador.
- Mensaje: Creación de un perfil de impacto y de la evaluación de impacto.
- Público: Todo el público interno

Recordación

- Estrategia: Generar un espacio para reconocer los impactos más altos e importantes generados desde los colaboradores.
- Táctica: Realizar un evento de reconocimiento al final del año que puede ser en las instalaciones de la compañía o fuera de las mismas, donde se hace la entrega de un pin a los colaboradores que han tenido un excelente puntaje en su evaluación de impacto. Los colaboradores que reciban este pin tendrán un día de vacaciones extra.

- Mensaje: En el pin “We deliver experience”
- Público: Todo el público interno.

Cronograma

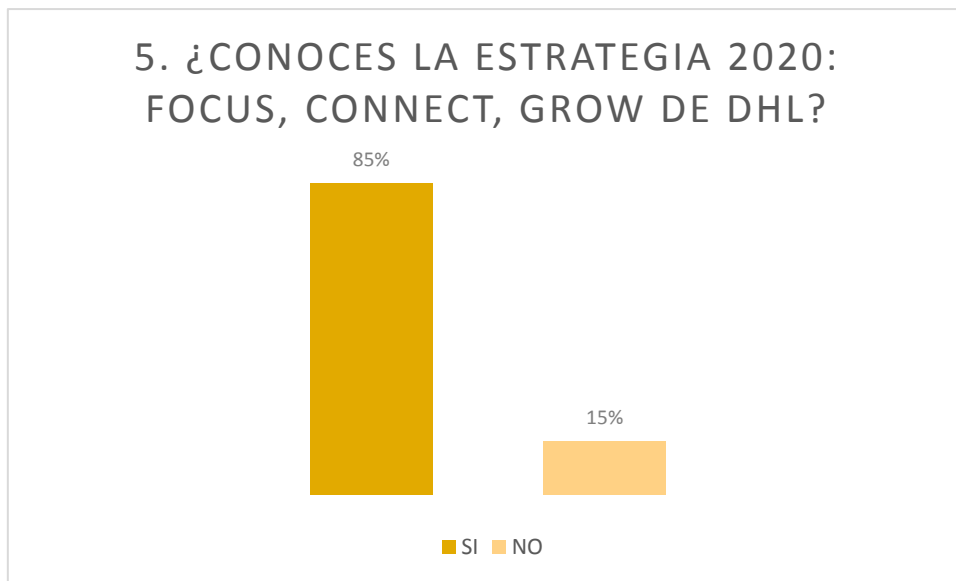
Campaña 1: We deliver experience	Enero				Diciembre			
	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana
	1	2	3	4	1	2	3	4
Expectativa								
Informativa								
Recordación								

Presupuesto

Campaña 1: We deliver experience		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Sticker Baños	\$10
	Afiche Carteleras	\$5
	Mailing	\$0
	Circuito cerrado	\$0
Informativa	Perfil de impacto	\$0
	Evaluación de impacto	\$0
Recordación	Pin de reconocimiento	\$16,50
Total		\$32

Campaña 2: “Focus.Connect.Grow”

Problema: Los colaboradores confunden la estrategia 2020 con la misión y la visión, es fundamental que la conozcan pues es la guía bajo la cual se deberían ejecutar todas las acciones dentro de la empresa.



Objetivo específico: Posicionar la estrategia 2020. Lograr que un 95% de los colaboradores de DHL Global Forwarding conozcan y entiendan la importancia y los componentes de la estrategia 2020.

Expectativa

- Estrategia: Utilizar un mensaje que se alinee a las características del público interno de DHL Global Forwarding, el mismo que se caracteriza por ser en su mayoría un grupo de millennials que ocupan gran parte de su tiempo en las distintas plataformas digitales existentes. Apalancándonos en este antecedente se posicionará la estrategia corporativa 2020 “Focus. Connect. Grow”

- Táctica: Dejar una galleta en los puestos de cada colaborador donde esté el emoticón de “soon” acompañado de los números 2020 en referencia a la estrategia 2020 de la empresa.
- Mensaje “soon 2020”
- Público: Todo el público interno

Informativa

- Estrategia: Lograr que se difunda de manera masiva la estrategia Focus.Connect.Grow. Se determinarán 2 semanas para difundir cada uno de los componentes de esta estrategia. En total la difusión tomará 6 semanas.
- Táctica: Difundir la estrategia a través de las distintas herramientas ya existentes en la compañía. En el circuito cerrado se colocará el video corporativo de la estrategia, en las carteleras se colocará información puntual sobre cada componente, este mismo flyer se distribuirá de manera digital a través del correo electrónico. La clave para esta campaña es que en el Town Hall se difunda la importancia de cada componente, informando sobre un componente por Town Hall. Es decir, la información sobre cada componente durará 2 semanas hasta el siguiente Town Hall donde se dará a conocer el siguiente componente de la estrategia.
- Mensaje:

Focus: Nos enfocamos en lo que nos ha hecho exitosos - We focus on what has made us successful

Connect: Nos conectamos a través de nuestra organización - We connect across our organization

Grow: Nos expandimos en nuevos segmentos de mercado - We expand in new market segments

- Público: Todo el público interno de la organización

Recordación

- Estrategia: Pensando en el público interno de DHL utilizaremos para la recordación, herramientas que nos permitan posicionar la estrategia de manera que la misma perdure en el tiempo.
- Táctica: La táctica de la recordación consiste en tres partes. La primera es crear una lista de Spotify colaborativa donde los empleados de DHL Global Forwarding puedan añadir canciones que les permitan enfocarse, conectarse con su trabajo y expandir sus ideas. Se colocará de fondo de pantalla de los computadores la estrategia. Además, se les entregará un pop socket por colaborador, con la finalidad de que lo lleven siempre consigo recordando la estrategia 2020.
- Mensaje: “Focus.Connect.Grow”
- Público: Todo el público interno

Cronograma

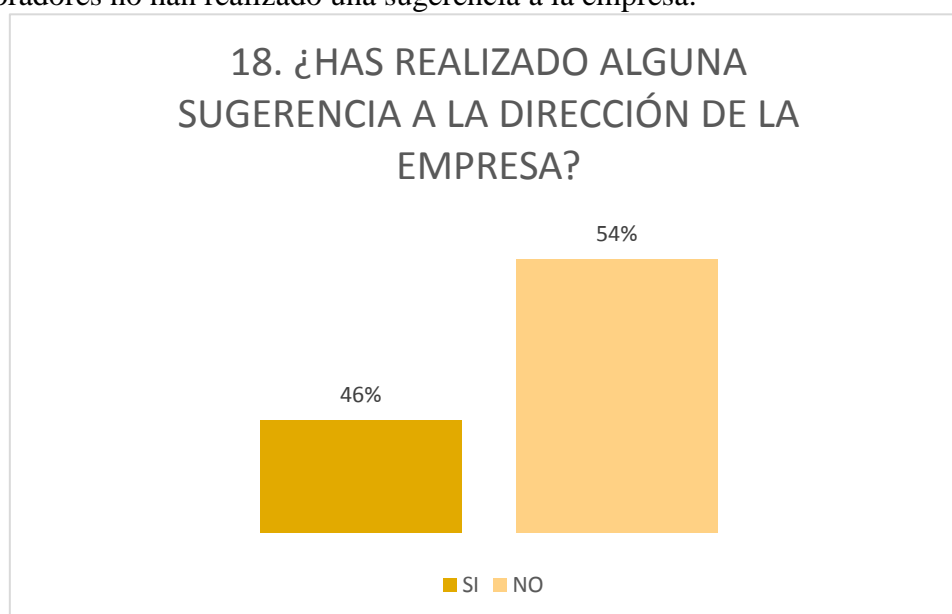
	Febrero				Marzo				Abril			
Campaña 2: Focus Connect Grow	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Expectativa												
Informativa												
Recordación												

Presupuesto

Campaña 2: Focus Connect Grow		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Galleta	\$102
Informativa	Letras volumétricas Town Hall	\$60
	Circuito cerrado	\$0
	Mailing	\$0
	Fondo de pantalla	\$0
	Agenda	\$170
Recordación	Spotify	\$0
	Pop socket	\$88,40
Total		\$420

Campaña 3: "Helping hands box"

Problema: A pesar de que existe una política de puertas abiertas, solo un 46% de los colaboradores ha realizado sugerencias a la empresa. Es decir, más de la mitad de los colaboradores no han realizado una sugerencia a la empresa.



Objetivo específico: Promover sugerencias y opiniones por parte de los colaboradores de DHL Global Forwarding. Lograr que un 80% de los colaboradores realicen sugerencias y se sientan satisfechos con la atención de las mismas. Determinar campos en los que se pueden realizar sugerencias y promover las mismas.

Expectativa

- Estrategia: Tomando en cuenta el perfil de los colaboradores ya mencionado anteriormente, se diseña esta estrategia pensando en la mejor forma de realizar sugerencias desde el anonimato y la comodidad.
- Táctica: Se le entregará a cada colaborador en su puesto una caja con un código QR en la parte frontal de la misma. Este código estará acompañado de una fecha que será la fecha en la cual se lanzará la página del helping hand box.
- Mensaje: “We are Coming soon” logo de la campaña y contador regresivo para el lanzamiento de la página en tiempo real.
- Público: Todo el público interno

Informativa

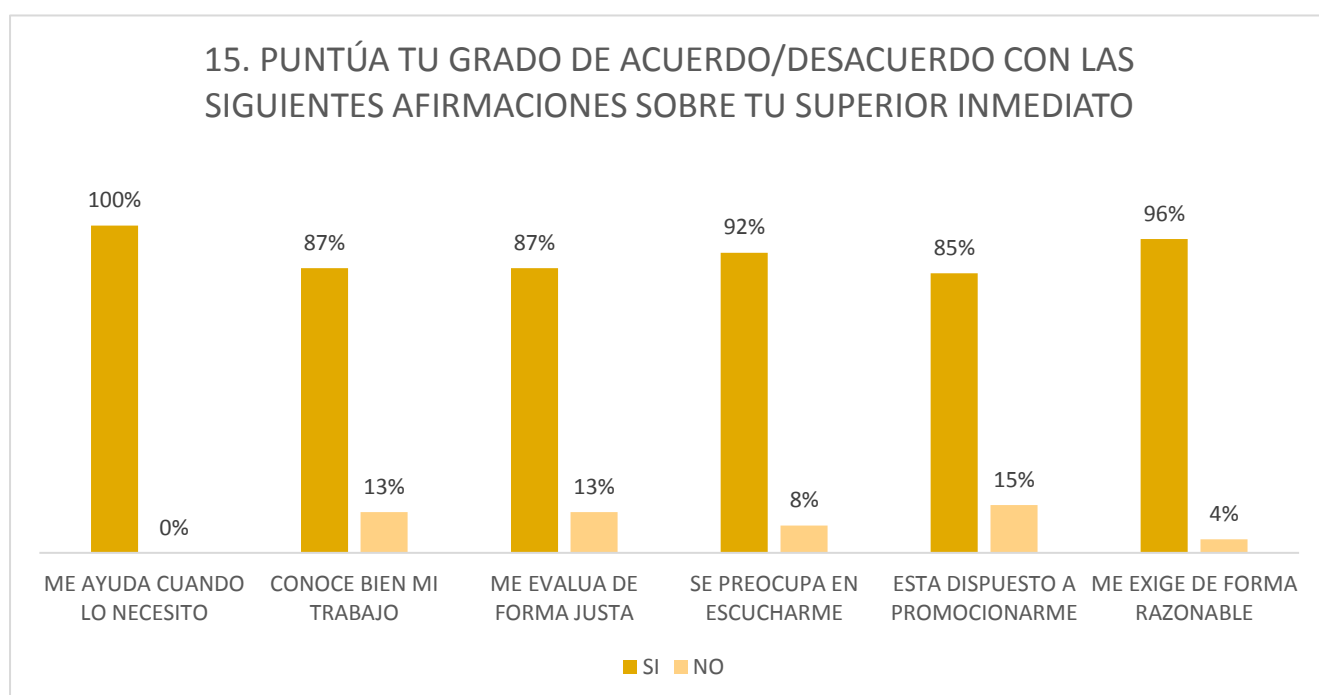
- Estrategia: Lanzar una página web donde los colaboradores puedan dar sus sugerencias de manera anónima y dar seguimiento a su sugerencia. Es importante aclarar que solo podrán hacer sugerencias en campos específicos.
- Táctica: Página web que estará abierta una vez cada seis meses en la cual los colaboradores pueden hacer sugerencias en los campos de: trabajo en equipo, comunicación, nuevos proyectos, desarrollo/capacitación.
- Mensaje: Ver artes referenciales página web.
- Público: Todo el público interno

Presupuesto

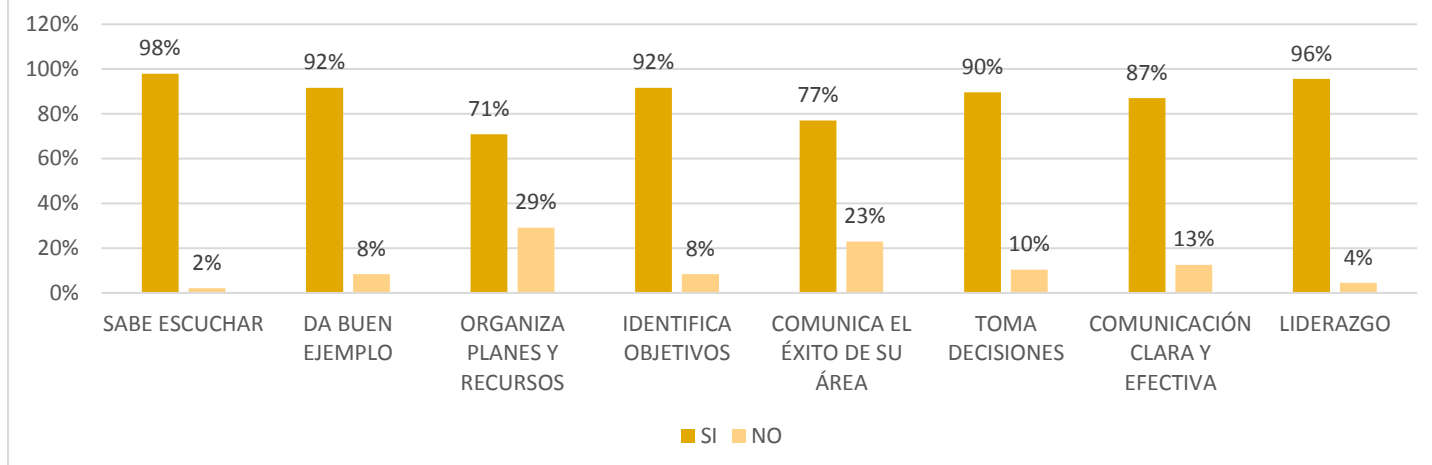
Campaña 3: Helping Hands Box		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Caja con código QR	\$68
Informativa	Plataforma digital para sugerencias	\$1.050
Recordación	Mailing	\$0
Total		\$1.118

Campaña 4: “Dream Team”

Problema: Los líderes de área no cuentan con las herramientas suficientes y efectivas para promover la comunicación hacia y entre su equipo. Además, existen varias oportunidades de mejora para los líderes en términos de habilidades y competencias.



16. PUNTÚA TU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIA DE TU SUPERIOR INMEDIATO



Objetivo específico: Impulsar la comunicación desde los líderes de cada área de DHL Global Forwarding hacia su equipo de trabajo. Elevar al 95% el porcentaje de satisfacción hacia su jefe en todas las variables medidas.

Expectativa

- Estrategia: Intrigar a los colaboradores sobre la actividad que estén realizando sus jefes
- Táctica: Utilizar las sillas de los puestos de cada líder de equipo para dejar en ellas un aviso que haga alusión a la actividad que se encuentran realizando.
- Mensaje: “Preparando algo importante para ti”
- Público: Todo el público interno.

Informativa

- Estrategia: La estrategia se basa en dos aspectos fundamentales. El primer aspecto es capacitar a los líderes de cada equipo para que ellos a su vez cuenten con las herramientas necesarias para comunicarse de manera efectiva hacia sus colaboradores y la segunda estrategia es la generación de espacios donde se pueda fomentar la comunicación, especialmente desde los líderes hacia sus distintos equipos.
- Táctica: Para esta fase tenemos dos tácticas, la primera son actividades tipo cocaching que hagan referencia a tips ideales para mantener una comunicación efectiva y frecuente, manejar una reunión de manera adecuada, desarrollar mensajes claros, manejo de comunicación verbal y no verbal y el desarrollo de un perfil de liderazgo. Esta táctica está enfocada solo en los líderes de cada equipo.

Por otro lado, la táctica consiste en llevar a cabo reuniones de área de manera periódica que estén previamente establecidas en un día y una hora fijas cada dos semanas. Estas reuniones serán de carácter obligatorio y serán lideradas por el jefe de cada área. Se entregará un planner a los colaboradores que sea de utilidad especialmente en estas reuniones de área. El planner del jefe tendrá desprendibles que serán entregados al colaborador que destacó durante las 2 semanas previas a cada reunión. El colaborador que tenga más desprendibles al final del año tiene derecho a ganar un premio a discreción de RRHH.
- Mensaje: coaching de liderazgo efectivo - planners
- Público: Solo líderes de área / resto del público interno.

Recordación

- Estrategia: Recordar a los colaboradores la importancia de trabajar en equipo y cumplir las metas y objetivos de forma individual y también en grupo.
- Táctica: Utilizar los desprendibles para motivar a las personas dentro de cada área a ser cada vez mejores. Se busca premiar a la persona que en cada área tenga mayor cantidad de desprendibles; esto se traducirá en la mayor cantidad de objetivos cumplidos y de otras cualidades evaluadas por los líderes de cada área como trabajo en equipo, optimismo, apertura, propuesta de nuevas ideas, resolución de problemas, entre otros.
- Mensaje: “¡Gracias! Tu trabajo nos hace imparables.
- Público: Todo el público interno

Cronograma

	Febrero		Marzo	Abril		Mayo	Junio	Julio		Agosto	Septiembre		Octubre	Noviembre		Diciembre
Campaña 4: Dream Team	S1	S2	S2	S1	S4	S3	S2	S1	S4	S3	S2	S1	S4	S3	S2	
Expectativa																
Informativa																
Recordación																

Presupuesto

Campaña 4: Dream Team		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Colgante para sillas	\$25,60
Informativa	Capacitación para líderes	\$400
Recordación	Agendas	\$0
Total		\$425,60

Tabla de resumen

Campaña	Fase	Estrategia	Táctica/herramienta	Mensaje	Público	Cronograma	Presupuesto
Campaña 1: We deliver experience	Expectativa	Generar un mensaje intrigante para los colaboradores	Siluheta pin de reconocimiento	Pronto...	Todo el público interno	7 días	\$15
	Informativa	Generar un plan de recocimiento anual	Perfil de impacto - Evaluación de impacto	Creación de un perfil de impacto - Evaluación de impacto	Todo el público interno	14 días	\$0
	Recordación	Reconocer a quienes crean mayor impacto en la empresa	Entrega de un pin de reconocimiento	We deliver experience	Todo el público interno	7 días	\$16,50
Campaña 2: Focus.Conn ect.Grow	Expectativa	Utilizar un mensaje que vaya acorde al perfil del público interno	Galletas	Soon 2020	Todo el público interno	7 días	\$102
	Informativa	Difusión masiva de la estrategia y sus componentes.	Town Hall, Circuito cerrado, carteleras, mail.	Según cada elemento de la estrategia se diseña un mensaje distinto	Todo el público interno	42 días	\$230
	Recordación	Pensando en el público interno, lograr que se posicione la estrategia en sus mentes	Pop socket, Spotify, fondo de pantalla	Según cada elemento de la estrategia se diseña un mensaje distinto	Todo el público interno	14 días	\$88,40
Campaña 3: Helping hands Box	Expectativa	Utilizar la tecnología para crear expectativa en los	Caja de sugerencias con un código QR	Utiliza este código QR, pronto	Todo el público interno	14 días	\$68
	Informativa	Utilizar la tecnología para que los colaboradores hagan sugerencias y propuesta a la empresa	Página web	Campos de sugerencia: comunicación, nuevos proyectos, trabajo en equipo	Todo el público interno	28 días	\$1.050
	Recordación	Generar la sensación de que sus sugerencias están siendo tomadas en cuenta	Página web	Seguimiento de sugerencias	Todo el público interno	14 días	\$0
Campaña 4: Dream Team	Expectativa	Intrigar a los colaboradores sobre la actividad que	Leterero en su silla	Preparando algo importante	Todo el público interno	1 día	\$25,60
	Informativa	Capacitar a los líderes de equipo y establecer fechas fijas y dinámicas efectivas para reuniones	Agenda - capacitación	Tips para ser un mejor líder con enfoque en comunicación	Todo el público interno	Durante todo el año	\$400
	Recordación	Motivar a los colaboradores a trabajar por objetivos y en equipo	Desprendibles	¡Gracias! Tu trabajo nos hace imparables.	Todo el público interno	7 días	\$0

Material gráfico

Concepto general de campaña:



Campana 1: We deliver experience



Fase de expectativa



Fase informativa

WE DELIVER EXPERIENCE
DHL

El siguiente perfil tiene la finalidad de visibilizar la importancia y el impacto de tu trabajo en la calidad de la experiencia de los diferentes públicos con los que tratamos a diario.

Nombre

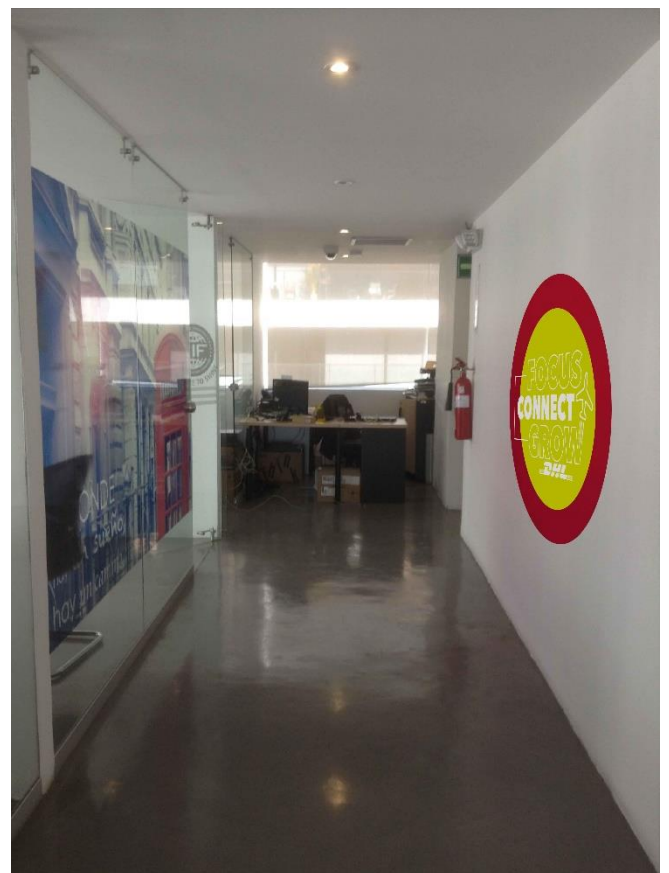
Qué (Detalla las tareas que realizas que generan un impacto):

Cómo (Cómo estas tareas causan un impacto)

Cuándo (Con qué frecuencia realizas estas tareas)

Quién (A quién impacta tu trabajo)

DHL



Fase recordación**Campana 2: Focus.Connect.Grow**

Fase expectativa



Fase informativa

.GIF



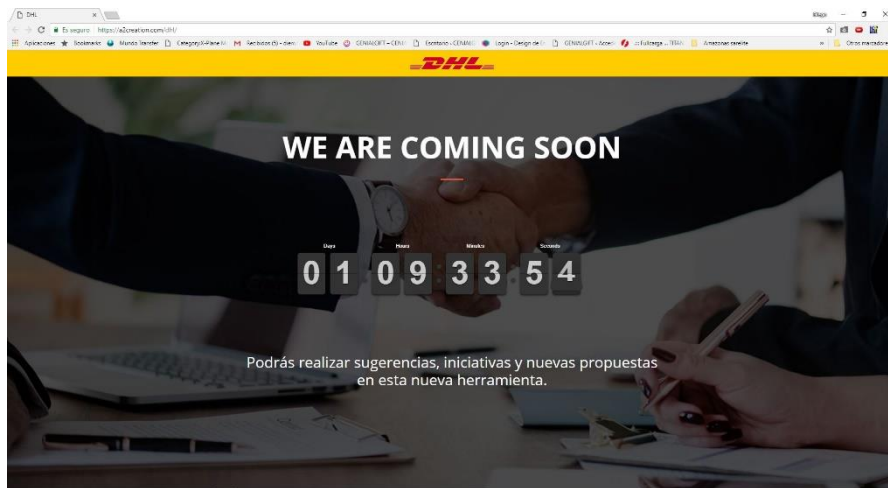
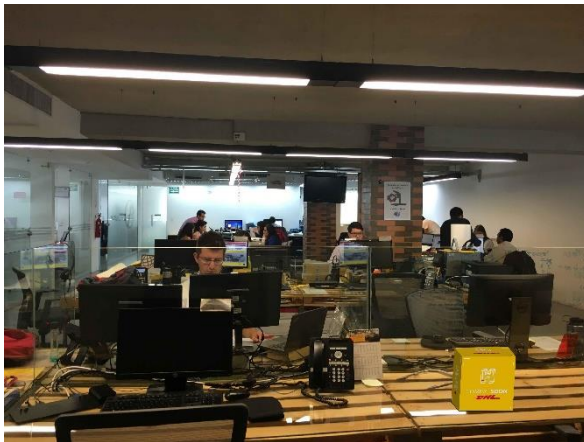
Fase recordación



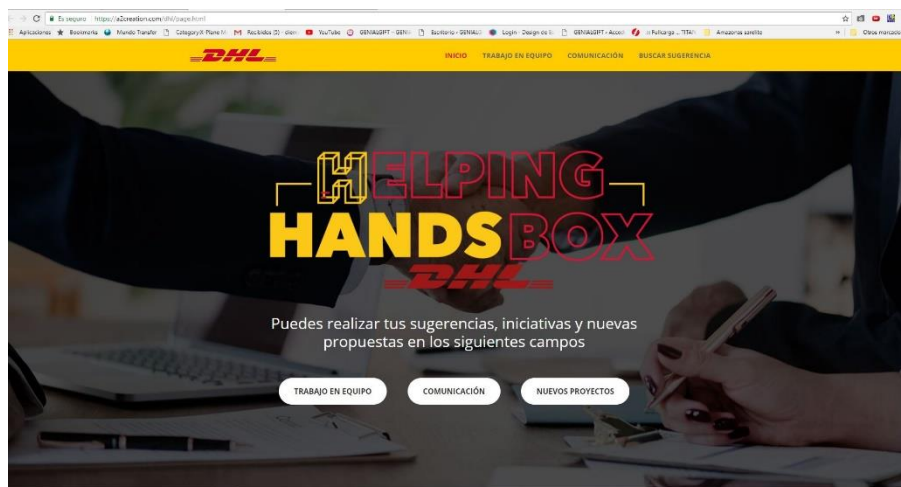
Campaña 3: Helping Hands Box

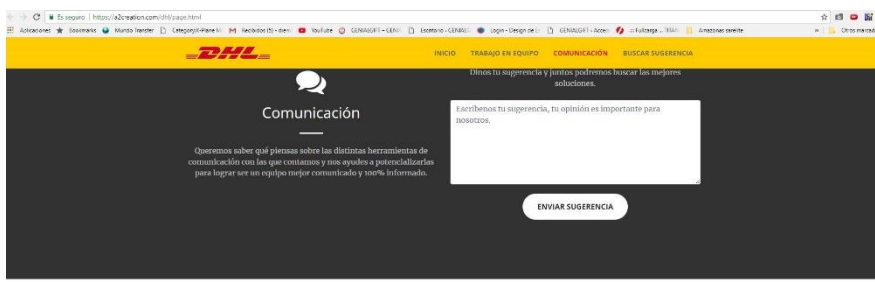
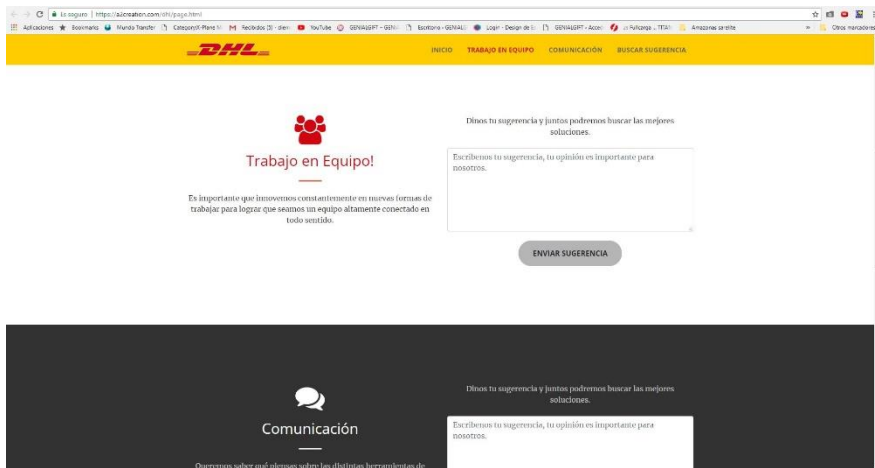
HELPING
HANDS BOX
DHL

Fase expectativa

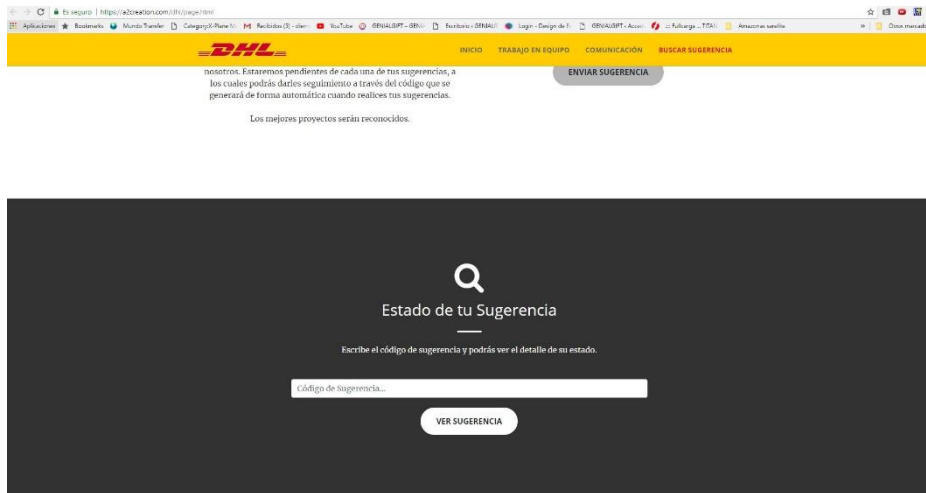


Fase informativa:





Fase recordación



Campaña 4: Dream Team



Fase Expectativa



Fase informativa y recordación



TIPS PARA UNA REUNIÓN EXITOSA



¡Tu equipo confía en ti! Recuerda estos TIPS para que tu reunión sea exitosa

TIEMPO

Asegúrate de establecer un tiempo de duración de tu reunión, y sobre todo haz que se cumpla.



ESPACIO

Es importante que la reunión se lleve a cabo en un espacio cómodo, iluminado y equipado de manera adecuada.



AGENDA

Establece una agenda de los temas a tratar dentro de tu reunión. Esto te ayudará a tener un mejor orden y cumplir el tiempo establecido.



COORDINACIÓN

Agenda la reunión con al menos una semana de anticipación. Utiliza las herramientas del correo para difundir esta reunión. Es importante que especifiques lugar y hora.



PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA DHL GLOBAL FOWARDING

Introducción

La siguiente propuesta incluye una serie de tácticas y estrategias que permitirán que DHL Global Fowarding Ecuador, pueda consolidar su relación hacia distintos públicos de interés con los que se relaciona o quisiera relacionarse. La propuesta se generó luego de conocer por una parte la visión del personal de DHL Global Fowarding sobre las oportunidades de mejoras respecto a la relación con los cinco públicos que trataremos más adelante; y por otro lado, investigando sobre la opinión que algunos de estos públicos tenían sobre la empresa, según su experiencia.

Las siguientes campañas cuentan con fases de expectativa, informativa y recordación según la pertinencia de cada una de estas fases para la campaña, y por otro lado cada fase que compone la campaña cuenta con una estrategia, táctica, mensaje y público específico para cada campaña.

Objetivo General

El objetivo primordial de esta propuesta es lograr que DHL Global Fowarding Ecuador pueda identificar los públicos de interés con los cuales debe fortalecer, iniciar o retomar una relación que le sea beneficiosa para poder expandir su mercado y posicionarse en el mismo como líderes en el manejo de la logística de carga pesada.

Concepto de la propuesta

Esta propuesta está compuesta de cinco campañas que guardan relación con un concepto madre, el mismo que abarca todas las estrategias que detallaremos a continuación. El concepto de esta propuesta es “Cargas que se encargan”. En primer lugar, este nombre hace alusión al giro de negocio de DHL Global Fowarding que es la logística y el manejo en general de cargas pesadas, un aspecto que es importante destacar para diferenciar del resto de divisiones de DHL. En segundo lugar, el concepto engloba la

idea de que la empresa se encarga de estas cargas y a su vez las cargas se encargan de llevar a las personas y a los hogares algo más allá que los productos que contienen; como por ejemplo salud, experiencias, prosperidad, confianza, ayuda, crecimiento, entre otros.

Campaña 1: “Club de carga”

Problema: Los clientes de DHL Global Forwarding no conocen la plataforma DHLi y sus beneficios. Además, no conocen la diferencia con DHL Express.

Objetivo específico: Esta campaña tiene dos objetivos específicos:

- Lograr que los clientes de DHL Global Forwarding reconozcan la diferencia de la empresa con DHL Express
- Impulsar el uso de la herramienta DHLi por parte de los clientes de la empresa, llegando específicamente a quienes manejan el booking, tracking, y reportes.

Expectativa

- Estrategia: Hacer que los clientes de DHL GF reconozcan a la marca como innovadora, que ofrece los mejores servicios en el campo de la logística y el transporte de carga pesada.
- Táctica: A través de una invitación en la cual se utilice la realidad aumentada, presentar el DHLi e invitar a los clientes de la empresa a un evento donde se hablará sobre esta plataforma.
- Mensaje:

¿Quisieras saber todo acerca de tu carga?

CÓDIGO AR

DHL Global Forwarding te invita a compartir un espacio diferente

Te esperamos este 30 de enero en el Hotel Sheraton – Salón Amazonas

A las 8:00 am

- Público: Clientes de DHL, específicamente quienes manejan el booking, tracking, y reportes.

Informativa

- Estrategia: Generar un espacio donde se pueda difundir la herramienta DHLi y sus beneficios.
- Táctica: Hacer un desayuno con los clientes en donde se genere un espacio de networking y se brinde información sobre la herramienta y sus beneficios a través de una capacitación.
- Mensaje: Capacitación.
- Público: Clientes de DHL, específicamente quienes manejan el booking, tracking, y reportes.

Recordación

- Estrategia: Fidelizar a los clientes con DHL y con la herramienta
- Táctica: Dar a los asistentes al evento una tarjeta de membresía al club de carga de DHL. Este club de carga está compuesto por quienes utilizan el DHLi para gestionar de mejor manera sus cargas. Se brindará beneficios a quienes manejen la herramienta constantemente. Como por ejemplo, capacitaciones gratuitas por parte de DHL a las personas que manejen, importaciones, exportaciones o compras en las distintas empresas. Además, se podrá segmentar mucho mejor este público para poder enviar información específica dirigida al mismo.
- Mensaje: Tarjeta de membresía
- Público: Clientes de DHL, específicamente quienes manejan el booking, tracking, y reportes.

Cronograma

	Enero				Febrero
Campaña 1: Cub de carga	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1
Expectativa					
Informativa					
Recordación					

Presupuesto

Campaña 1: Cub de carga		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Invitaciones	\$ 600
	Entrega de la invitación	\$ 200
Informativa	Desayuno	\$ 2.400
Recordación	Tarjeta de membresía	\$ 450,00
Total		\$ 3.650

Campaña 2: “Manos que se encargan”

Problema: Los colaboradores de DHL Global Forwarding, desconocen y por ende, no se involucran con el programa “Enseña Ecuador”, el mismo que hace varios años es apoyado por la empresa como parte de su aporte a la comunidad.

Objetivo específico: Fortalecer el vínculo de los colaboradores con el programa

“Enseña Ecuador” para que de esta manera se fortalezca también la relación entre la empresa y las distintas comunidades por medio de “Enseña Ecuador”

Informativa

- Estrategia: Crear un programa de voluntariado corporativo dentro de DHL con la finalidad de que periódicamente la empresa, a través de un comité de voluntarios, esté vinculada con el programa “Enseña Ecuador”
- Táctica: Generar espacios de reunión entre los miembros del comité de voluntariado corporativo en donde se discutan temas relevantes respecto a cómo la empresa puede aportar de forma directa en las comunidades donde el programa genera impactos. Por ejemplo, se sugiere la preparación de charlas y videos inspiracionales, recorridos por las oficinas, experiencias vivenciales, etc.
- Mensaje: n/a
- Público: Público interno de DHL y Enseña Ecuador a través de los PEC´s

Recordación

- Estrategia: Reconocer a quienes de manera voluntaria forman parte del comité “manos que ayudan”
- Táctica: Quienes forman parte de este comité tendrán un distintivo en sus mesas, que les recuerde cuán valioso es su trabajo para aportar y cambiar la vida de los beneficiarios de la fundación.
- Mensaje:

¡Gracias NOMBRE DEL COLABORADOR!

Hoy cientos de niños se inspiran en ti para seguir educándose y formándose.

- Público: Público interno de DHL.

Cronograma

	Enero	Marzo	Mayo	Julio	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Campaña 2: Manos que se encargan	Semana 2	Semana 2	Semana 2	Semana 2	Semana 2	Semana 2	Semana 2
Informativa							
Recordación							

Presupuesto

Campaña 2: Manos que se encargan		
Fase	Ítem	Inversión
Informativa	N/A	\$ 0
Recordación	Reconocimiento	\$ 60,00
Total		\$ 60

Campaña 3: “Somos más que un transporte”

Problema: No existe una relación entre DHL y los medios de comunicación. Es necesario posicionar a la marca como número uno en logística.

Objetivo específico: Lograr que se entable una relación entre DHL y los medios de comunicación posicionando la marca.

Expectativa

- Estrategia: Generar intriga en los medios de comunicación sobre el giro de negocio de DHL.

- Táctica: Mediante una invitación alusiva a un container, invitar a los medios de comunicación a la inauguración de un espacio novedoso en el Parque de la Carolina.

- Mensaje:

“Somos más que un medio de transporte, cambiamos vidas”

Te invitamos este sábado 10 de octubre a las 9 am para que conozcas cómo lo hacemos.

- Público: Medios de comunicación.

Informativa

- Estrategia: Generar un espacio noticioso donde la comunidad y los medios de comunicación pueda conocer el trabajo de DHL Global Forwarding.
- Táctica: Colocar 3 containers en el Parque de la Carolina, en donde se explique el papel que cumple DHL más allá de transportar productos. Se hará una analogía en relación a qué pasaría si DHL no estuviera y qué sucede cuando DHL se encarga de transporte.
- Mensaje: Distintos mensajes según cada container.
- Público: Medios de comunicación y comunidad en general.

Recordación

- Estrategia: Lograr que las personas recuerden el papel que cumple DHL más allá de ser una compañía que transporta carga.
- Táctica: Mediante una alianza con el Municipio de Quito, se logrará que los containers permanezcan en el parque y se queden cumpliendo una función específica como, por ejemplo: un espacio de lactario, un espacio para hacer ejercicio y además un container pet friendly.
- Mensaje: n/a

- Público: Medios de comunicación y comunidad en general.

Cronograma

	Octubre			
Campaña 3: Somos más que un transporte	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Expectativa				
Informativa				
Recordación				

Presupuesto

Campaña 3: Somos más que un transporte		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Invitaciones	\$ 300
	Entrega de la invitación	\$ 100
Informativa	Activación BTL	\$ 2.000
Recordación	Adecuación de espacios	\$ 2.500,00
Total		\$ 4.900

Campana 4: “Somos mundiales”

Problema: Las distintas cámaras, no entienden la diferencia entre DHL Express y DHL Global Fowarding.

Objetivo específico: Lograr que las cámaras identifiquen el giro de negocio de DHL Global Fowarding y que se puedan generar alianzas comerciales entre la empresa y las cámaras.

Expectativa

- Estrategia: Enviar una invitación a un evento que sea coyuntural con el mundial 2018.
- Táctica: La invitación será un balón de fútbol.
- Mensaje:

“Somos mundiales”

Comparte con nosotros un momento inolvidable. Te invitamos a ver el partido Alemania – España en el Hotel Sheraton – Salón Amazonas el 15 de julio a las 15h00.

Conoce cómo conectamos el mundo.

- Público: Cámaras de comercio internacionales.

Informativa

- Estrategia: Crear un espacio ameno y de networking para que las personas se lleven una experiencia positiva con DHL
- Táctica: Crear un evento brandeado por DHL Global Fowarding donde se invite a los representantes de las Cámaras de comercio internacionales a ver un partido del mundial Rusia 2018. En el evento en los comerciales antes durante y después del partido se proyectarán spots publicitarios de DHL Global Fowarding.

- Mensaje: n/a
- Público: Cámaras de comercio internacionales.

Recordación

- Estrategia: Recordar a los asistentes los beneficios y servicios que ofrece DHL Global Forwarding con un enfoque en la experiencia nacional e internacional.
- Táctica: Mediante un folleto digital, explicar a los asistentes la lista de beneficios y servicios que ofrece la empresa.
- Mensaje: Listado de servicios y beneficios.
- Público: Cámaras de comercio internacionales.

Cronograma

	Junio			Julio	
Campaña 4:					
Somos mundiales	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
Expectativa					
Informativa					
Recordación					

Presupuesto

Campaña 4: Somos mundiales		
Fase	Ítem	Inversión
Expectativa	Invitaciones	\$ 300
	Entrega de la invitación	\$ 100

Informativa	Evento	\$ 1.200
Recordación	Folleto digital	
Total		\$ 1.600

Campaña 5: “El aliado más importante”

Problema: Las farmacéuticas y empresas de consumo deben confiar en el trabajo de DHLGF para transportar sus cargas

Objetivo específico: A través de una campaña emocional, dar a conocer la importancia del trabajo de DHLGF en el sector de consumo y farmacéutico

Informativa

- Estrategia: Crear mensajes que impacten en las emociones de las personas de manera que estas puedan entender la importancia de trabajar y confiar en DHL.
- Táctica: Utilizar mensajes impactantes a través de imágenes difundidas en cartillas o en redes sociales donde se muestre la importancia de trabajar con DHL Global Forwarding.
- Mensaje:

¿Qué tiene que ver un avión con una vacuna?

Más de lo que te imaginas...

Los proveedores deben adaptar sus cadenas de suministro para enfrentar los desafíos que hoy presenta la industria farmacéutica.

En DHL, abordamos estos desafíos con la frente en alto: ofrecemos soluciones de colaboración e innovación en conjunto con usted.

Conozca sobre nuestra tecnología Thermonet y su importancia...

5 de Enero día de la industria farmacéutica.

¿Qué tiene que ver un barco con una lata de atún?

Más de lo que te imaginas...

Una lata de atún alimenta a muchos hogares. ¿Qué sucedería si el alimento no llega a tiempo a esas familias? ¿Ahora notas la relación?

En DHL, abordamos estos desafíos con la frente en alto: ofrecemos soluciones de colaboración e innovación en conjunto con usted.

15 de Marzo día de los derechos del consumidor

- Público: Sector farmacéutico y de consumo

Cronograma

	Enero	Marzo
Campaña 5: El aliado más importante	Semana 1	Semana 2
Informativa		

Presupuesto

Campaña 5: El aliado más importante		
Fase	Ítem	Inversión
Informativa	Folletos	\$ 800
	Entrega de folletos	\$ 160,00
Total		\$ 960

Guía de medios

TIPO DE MEDIO	NOMBRE	SECCIÓN	CONTACTO	TELÉFONO	MAIL
RADIO	FM Mundo	Coordinadora de Noticias	Pamela Rizzo	3332 975 ext.104	aarias@eluniverso.com
	Platinum	Jefe de Producción	Geonatan Visuete	2508301	platinum@ecuadoradio.com
PRENSA	El Comercio	Editor Líderes/Negocios	Xavier Basantes	2670999	araujoa@elcomercio.com
	La Hora	Negocios/ Editor	Pablo Terán	02- 2475-724 0984628087	pteran@lahora.com.ec
	Metro Hoy	Editor Local	Juan Ramón García	2491840	jramon@metrohoy.com.ec
	El Universo	Editor Empresarial	Plinio Peñaherrera	42490000	plinio@eluniverso.com
	Revista Gestión	Edición	Ángela Melendez		amelendez@multiplica.com.ec
DIGITAL	Gestión Digital	Edición	Luis Fierro	236848	gestiondigital@multiplica.com.ec
TV	Telesucesos	Dirección de Programación	Elizabeth Consuegra	0996202500/ 2255090	elizabethconsuegra@yahoo.com

	Teleamazonas	Coordinación de noticias	Rafaela Hermida	023974444	rafitahermida@gmail.com
	Ecuavisa	Coordinación de noticias	María Lourdes Guerra	0990016661	duquem@ecuavisa.com



Material gráfico

Concepto general de la campaña:

DHL
CARGAS 
QUE SE ENCARGAN

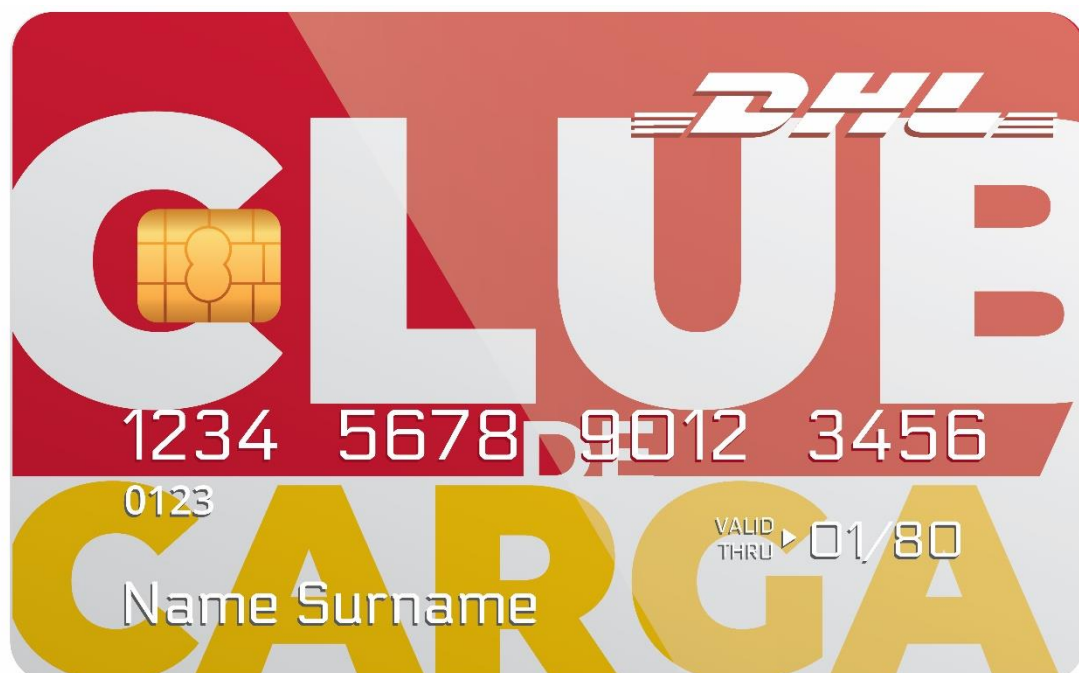
Campaña 1: Club de carga

DHL
CLUB
DE
CARGA

Expectativa



Recordación



Campaña 2: Manos que se encargan

DHL
MANOS
QUE SE ENCARGAN

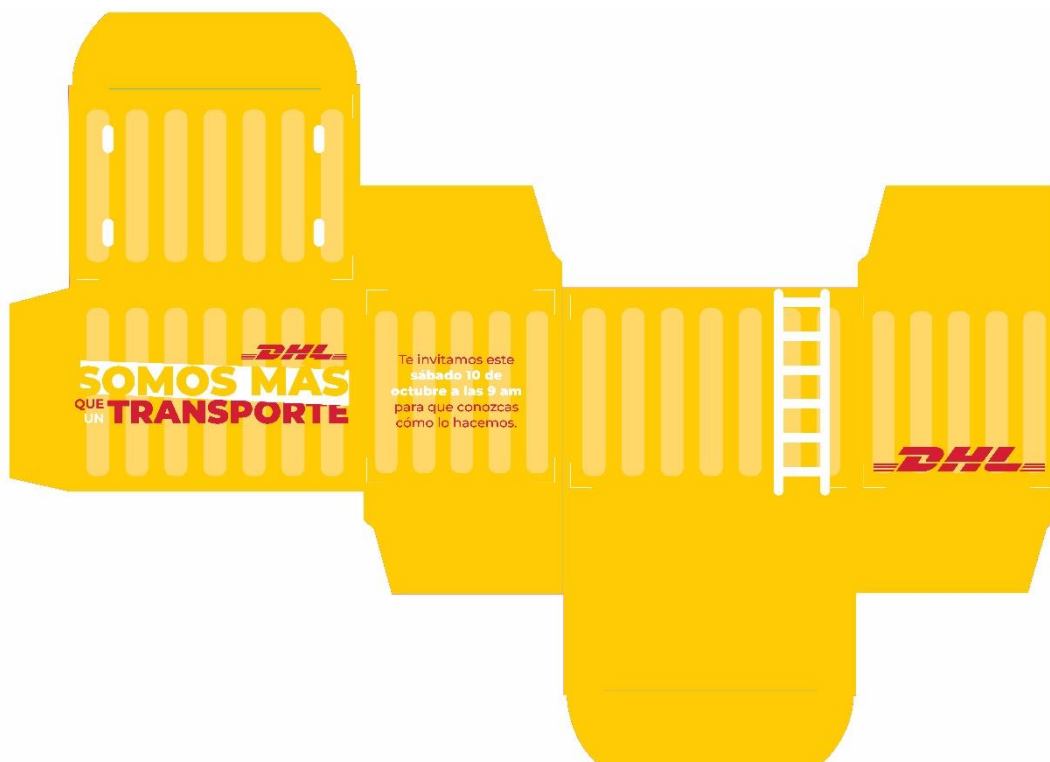
Recordación



Campaña 3: Somos más que un transporte



Expectativa



Informativa



Campaña 4: Somos Mundiales

DHL SOMOS MUNDIALES

Expectativa



Informativa



Recordación



Campaña 5: El Aliado Más Importante



EL ALIADO MÁS IMPORTANTE

Informativa



**¿Qué tiene que ver un avión con una vacuna?
Más de lo que te imaginas...**

Los proveedores deben adaptar sus cadenas de suministro para enfrentar los desafíos que hoy presenta la industria farmacéutica. En DHL, abordamos estos desafíos con la frente en alto: ofrecemos soluciones de colaboración e innovación en conjunto con usted. Conozca sobre nuestra **tecnología Thermonet** y su importancia...

**¿Qué tiene que ver un barco con una lata de atún?
Más de lo que te imaginas...**

Una lata de atún alimenta a muchos hogares. ¿Qué sucedería si el alimento no llega a tiempo a esas familias? ¿Ahora notas la relación?

En DHL, abordamos estos desafíos con la frente en alto: ofrecemos soluciones de colaboración e innovación en conjunto con usted.

ANEXOS

Encuesta para auditoría de comunicación interna

DHL Global Forwarding

Ayúdanos a mejorar

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

Tus 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 tu opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de **DHL**

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Área _____

Tiempo de trabajo en DHL _____

PREGUNTAS A NIVEL DE IDENTIDAD

1. Conoces., ¿cuál es la misión de **DHL**?

SI ____

NO ____

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

2. Escoge una de las siguientes opciones y señala con una X la opción que corresponda a la **MISIÓN** de **DHL**

- a) Excellence. Simply Delivered
- b) We deliver: Joy, Prosperity and Trust _____
- c) Ser la compañía logística para el mundo _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

3. Escoge una de las siguientes opciones y señala con una X la opción que corresponda a la **VISIÓN** de **DHL**

- a) Excellence. Simply Delivered
- b) We deliver: Joy, Prosperity and Trust _____
- c) Ser la compañía logística para el mundo _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

4. ¿Conoces la estrategia 2020: Focus, Connect, Grow de DHL?

SI ____

NO ____

5. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a **DHL**?

- | | | | |
|-------|-------------------|-------|----------------------|
| _____ | a) Emprendimiento | _____ | b) Respeto |
| _____ | c) Innovación | _____ | d) Excelencia |
| _____ | e) Pasión | _____ | f) Servicio |
| _____ | g) Integridad | _____ | h) Trabajo en equipo |
| _____ | | _____ | |

6. Marque los colores corporativos de **DHL**

- | | | | |
|-------|----------|-------|-------------|
| _____ | a) Negro | _____ | d) Amarillo |
| _____ | b) Rojo | _____ | e) Blanco |
| _____ | | _____ | |

7. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de **DHL**

a).



b)



c)



8. ¿Cómo te sientes al ser parte de DHL?

- a) Muy orgulloso
- b) Contento
- c) Me es indiferente

d) Insatisfecho

PREGUNTAS A NIVEL DE COMUNICACIÓN/HERRAMIENTAS

9. Señala las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales te informas normalmente sobre el trabajo en **DHL**

- | | | |
|----|---------------------------|-------|
| a) | Town Hall | _____ |
| b) | Correo Electrónico | _____ |
| c) | Cartelera | _____ |
| d) | Skype Business | _____ |
| e) | Teléfono | _____ |
| f) | Reuniones Departamentales | _____ |
| g) | Rumores | _____ |
| h) | Yammer | _____ |
| i) | Whatsapp | _____ |

10. Califica - encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Town Hall | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Correo Electrónico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Cartelera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Skype Business | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Teléfono | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Reuniones Departamentales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Rumores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Yammer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Whatsapp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibes **diariamente**. Señale 2.

- | | |
|------------------------------------|-----|
| a) Temas referentes al trabajo | ___ |
| b) Promociones corporativas | ___ |
| c) Newsfeed | ___ |
| d) Sociales(cumpleaños, reuniones) | ___ |
| e) De la gerencia | ___ |
| f) De jefe inmediato | ___ |
| g) De compañeros de trabajo | ___ |

12. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir sobre **DHL** para que se incluya en las herramientas de comunicación? Señale 2.

- a) Información y propuestas de DHL (Internacional) ____
- b) Responsabilidad Social de la empresa ____
- c) Proyectos Nuevos ____
- d) Talleres, seminarios, etc. ____
- e) Otro (Explique)

13. Sabemos que próximamente se efectuará el cambio de Sistema de planificación para producto (marítimo), ¿cómo te sientes frente a este cambio? (Selecciona hasta 2 opciones)

- a) Cómodo ____
- b) Incómodo ____
- c) Temeroso ____
- d) Desinformado ____
- e) Preparado ____
- f) Feliz ____

A nivel de Comunicación / Canales

14. Por favor, puntúa tu grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu **superior inmediato**:

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

15. Por favor, puntúa tu grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de tu superior inmediato**

	SI	NO
A. Sabe escuchar		
B. Da buen ejemplo		
C. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
D. Identifica los objetivos en su área de forma clara		
E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
F. Toma decisiones de forma eficaz		
G. Comunica de forma clara y efectiva		
H. Demuestra dotes de liderazgo		

16. Según tu opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de **DHL**?

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

- a) Del superior al colaborador ____
- b) Del colaborador al superior ____
- c) Entre Departamentos ____

d) Transversal _____

17. ¿Has realizado alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

No

Si

Si tu respuesta fue NO, pasa a la pregunta 19

18. ¿A quién le has hecho la sugerencia?

a) Superior inmediato

b) Gerencia

c) Recursos humanos

d) Otro (Por favor especifica)

19. ¿Qué tan satisfecho quedaste con la respuesta?

Completamente Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

20. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por **DHL**

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

21. Señale 3 palabras que describen mejor tu trabajo

- a) Fácil _____ f) Interesante _____
 b) Técnico _____ g) Rutinario _____

c) Seguro ___ j) Motivante ___

22. Señala dos aspectos que consideras son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- a) Organización ___
- b) Efectividad ___
- c) Severidad ___
- d) Honestidad ___
- e) Relaciones humanas ___
- f) Realizar un trabajo de excelencia ___

23. ¿Cómo te sientes respecto a la integración del departamento de servicio al cliente al departamento de producto? (Selecciona hasta 2 opciones)

- a) Cómodo ___
- b) Incómodo ___
- c) Temeroso ___
- d) Desinformado ___
- e) Preparado ___
- f) Feliz ___

24. Tienes alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación entre empresa y colaboradores

25. Tienes alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y colaboradores

Muchas gracias por tu opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la información y comunicación. Universidad de Murcia.
- Aguilar, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. España: Málaga
- Amado, A., Bongiovanni, M., Bustos, M. y Etkin, M. (2008). Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas. La Crujía.
- Arrieta, L. (1991). “La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional”. En: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Barthes, R. (1997) La aventura semiológica, Barcelona: Paidós.
- Beristáin, H. (2006). Diccionario de retórica y poética, México: Editorial Porrúa.
- Bettetini, G.(1975). Cine: lengua y escritura, México: Fondo de Cultura Económica.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga: instituto de investigación en Relaciones Públicas.
- Carrasco, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. Economía
- Castillo, A. (2010).Introducción a las relaciones públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. España
- Castro, Ixchel; Moreno, Luz Zareth. (2006). El modelo comunicativo, México: Trillas.
- Costa, J. (2005). DirCom on line. Barcelona: Grupo Editorial Design.
- Costa,J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. 3ed. La Crujía ediciones.
- Figuroa, R. (1999). Cómo hacer publicidad, un enfoque teórico práctico, México: Pearson.
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakehonder Approach. Londres : Pitman.

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaInd>

Industrial, (357), 117-131. Recuperado el 16 de diciembre del 2017 de:

Jaén, M., Luceño, L., García, J. y Rubio, S. (2006). “La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones”. EduPsykhé [3-31]

Lencinas, A. (2003). Imagen corporativa. Recuperado el 16 de diciembre de 2017 de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC048670.pdf> el 10/04/2016

Meza, A. (2007). “La Responsabilidad Social empresarial como factor de competitividad”. Bogotá.

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

Chasqui.Revista Latinoamericana de Comunicación, (90), 70- 75. Recuperado el 16 de diciembre del 2017 de:

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

Ritter, M. (2004). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La crujía ediciones.

Saló, N. (s/f). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Review.

Santos, D. (2012). Fundamentos de comunicación. Tlalneplanta, Red tercer milenio S.C.

Seitel, F. (2002). Teoría y práctica de las relaciones públicas. 8va edición. Madrid: Pearson Educación, S.A

[ustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_ManuelRodriguez_357.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_ManuelRodriguez_357.pdf)

Wessels, C. (2003). «Reputation Defined», CSR Magazine, 2/03.