Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Elaboración de un Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Lesimsa SRL en el periodo mayo-agosto de 2021

Sustentante
Mélida Patricia Mock González
A00088429

Asesora:
Msc. Graciela M. Morales Pacheco

Santo Domingo, República Dominicana
Agosto 2021

RESUMEN

La comunicación de una empresa refleja sus resultados en la imagen que perciben sus públicos, que a su vez los influye en las decisiones que toman respecto a los productos y servicios de la organización. De ahí la importancia de los procesos comunicacionales para mantenerse vigente y competitivo en el entorno empresarial. En este trabajo de investigación se ha elaborado un manual de gestión de la comunicación interna y externa y el cuidado de la imagen de Lesimsa SRL una organización de la ingeniería civil concentrada en servicios de supervisión, control de calidad de suelos y materiales, evaluación, construcción y diseño de obras civiles. Como fase previa se han analizado conceptos relacionados al desarrollo del manual y luego efectuado un diagnóstico de la situación actual en términos comunicacionales. Se han detectado sus fallas y obtenido información pertinente como insumo en la creación de planes estratégicos para la proyección de una imagen positiva y afianzamiento de una identidad y reputación adecuadas. Los tópicos desarrollados dentro del manual propuesto fueron: Plan estratégico de imagen corporativa, Dirección de comunicación, Normas generales de comunicación, Grupos de interés y mapa de públicos, Lineamientos generales del Plan de comunicación y validación del manual. Ya tratados se concluye sobre la importancia del plan estratégico como norte a seguir, de tener el personal idóneo y formado para ejercer la comunicación con unas normas establecidas y del conocimiento del público a servir para con todos estos elementos claros que sean preparados los planes de comunicación según los periodos determinados.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo y a mis hijos por el apoyo y comprensión de siempre.

A mi madre, principal soporte de toda mi existencia.

A Lesimsa SRL por permitirme realizar este trabajo de investigación en su empresa.

A mis profesores en esta maestría, en especial a mi asesora en este trabajo final por lo claro y sencillo de sus orientaciones, guía en el último trayecto de estos estudios.

A mis compañeros de clases en especial a mis amigas Anny, Dania, Neida y Yessica, por el equipo que formamos y aún continuamos.

Al Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones por costear gran parte de esta Maestría.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ii

AGRADECIMIENTOS iii

ÍNDICE GENERAL iv

LISTA DE TABLAS vii

LISTA DE FIGURAS viii

INTRODUCCIÓN 1

Objetivo general 3

Objetivos específicos 3

CAPÍTULO I 7

Conceptos relacionados con el manual de comunicación 7

1.1 Comunicación organizacional 8

1.2 Cultura organizacional 11

1.3 Posicionamiento estratégico 13

1.4. El DirCom 16

1.5 Normas de comunicación 19

1.6 Grupos de interés y mapa de públicos 19

1.7 Comunicación de crisis 26

1.8 Plan de comunicación 27

CAPÍTULO II 31

Situación actual de la comunicación en Lesimsa SRL 31

2.1 Breve historia. 31

2.1.1. Filosofía y perfil empresarial 34

2.2 Planteamiento del problema 34

2.3 Objetivos de la investigación 35

2.3.1 Objetivo general 35

2.3.2 Objetivos específicos 36

2.4. Marco metodológico 36

2.4.1. Marco espacial y temporal 36

2.4.2. Tipo de investigación 36
2.4.3. Métodos de investigación 37
2.4.4. Técnicas e instrumentos 37
2.4.5. Población y muestra 37
2.5. Diagnóstico 38
2.5.1. FODA 38
2.5.2. Resultados de la investigación 40
2.5.2.1. Sondeo en la web 40
2.5.2.2 Entrevista 40
2.5.2.3. Cuestionario aplicado 42
2.5.3. Recomendaciones a implementar 50
CAPÍTULO III 54
3.1 Plan estratégico de imagen corporativa 54
3.1.1. Visión estratégica 54
3.1.2. Perfil de imagen actual 55
3.1.4. Estrategia de comunicación 56
3.2 Dirección de comunicación 59
3.2.1. Profesiograma y funciones 59
3.2.2. El Dircom en la estructura organizacional 60
3.2.3. Instrumentos al servicio del Dircom 62
3.3 Normas generales de comunicación 63
3.3.1. Carta de identidad 63
3.3.2. Identidad visual 64
3.3.3. Libro de estilo 75
3.3.4. Interacción con los medios 76
3.3.5. Comunicación interna 76
3.3.6. Comunicación de crisis 79
3.4 Grupo de interés y mapa de públicos 81
3.4.1. Categorización de los grupos de interés 82
3.4.2. Repertorio de públicos 82
3.5 Plan de comunicación. 84
3.5.1. Lineamientos generales 84

3.6. Validación del Manual de gestión de la comunicación 85
CONCLUSIONES 87
RECOMENDACIONES 89
REFERENCIAS 90
ANEXOS 95
Anexo. 1 Formulario Autorización de la empresa. 95
Anexo 2. Formulario de cuestionario aplicado. 96
Anexo 3. Formulario entrevista realizada. 100
Anexo 3. Glosario de términos 104

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 *Tres estrategias genéricas* 15
Tabla No. 2 *Matriz Mapa de públicos* 25
Tabla No. 3 *FODA* 38
Tabla No. 4 *Plan de Acción 1* 58
Tabla No. 5 *Plan de Acción 2* 58
Tabla No. 6 *Plan de Información y Comunicación* 78
Tabla No. 7 *Características de la Información y Comunicación* 77
Tabla No. 8 *Matriz para Plan de comunicación* 86

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1 *Fuerzas que impulsan la competencia en la industria* 14
Figura No. 2 *Responsabilidades del DirCom* 17
Figura No. 3 *El DirCom de Hoy* 18
Figura No. 4 *Clasificación Grupos de interés* 21
Figura No. 5 *Ejemplo de públicos* 22
Figura No. 6 *Influencia de los Stakeholders* 23
Figura No. 7 *¿Usted conoce si Lesimsa SRL tiene un manual de comunicación?* 43
Figura No. 8 *¿Usted conoce si la empresa tiene una guía de uso del logo para gestionar su identidad visual?* 44
Figura No. 9 *¿Se preparan planes de comunicación interna y externa?* 44
Figura No. 10 *¿Con cuáles canales de comunicación interna cuenta la empresa?* 45
Figura No. 11*¿Qué tan favorable considera el clima laboral para la comunicación interna?* 45
Figura No. 12 *Si considera desfavorable el clima laboral para la comunicación interna, favor explicar por qué.* 46
Figura No. 13 *¿Cuál es su grado de conocimiento de Lesimsa?* 46
Figura No. 14 *¿Usted cree que la comunicación interna cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa?* 47
Figura No. 15 *¿Considera que las comunicaciones internas logran ser efectivas en su empresa?* 47
Figura No. 16 *¿Cómo calificas las habilidades de los encargados para comunicarse con sus equipos?* 48
Figura No. 17 *¿La empresa tiene conocimiento de sus públicos o grupos de interés para gestionar la comunicación?* 48
Figura No. 18 *¿Qué usted recomendaría para hacer mejor la comunicación?* 49
Figura No. 19 *Sexo* 50
Figura No. 20 *¿Cuál es su edad actual?* 50
Figura No. 21 *Ocupación dentro de la empresa* 51
Figura No. 22 *Departamento/Área al que pertenece* 51
Figura No. 23 *Organigrama actual de Lesimsa SRL* 62
Figura No. 24 *Organigrama propuesto de Lesimsa SRL* 63
Figura No. 25 *Logo actual de Lesimsa SRL* 65
Figura No. 26 *Imagotipo propuesto. Versiones en positivo* 66
Figura No. 27 *Zona de protección* 67
Figura No. 28 *Versión en negativo* 68
Figura No. 29 *Sobre 9” x 12”* 71
Figura No. 30 *Tarjeta de presentación* 71
Figura No. 31 *Membrete de carta 8 ½” x 11”* 71
Figura No. 32 *ítemes para welcome pack* 72
Figura No. 33 *Pin* 73

Figura No. 34 *Tarjeta identificación, bata laboratorio y chaleco reflectivo* 74
Figura No. 35 *Casco protector* 75
Figura No. 36 *Variables de configuración y repertorio de públicos* 84

INTRODUCCIÓN

La imagen de una empresa representa un activo que impacta en sus operaciones y rentabilidad, por lo que es imprescindible resguardarla. Toda organización, por tanto, debe cuidar de ella y de los elementos que inciden en su adecuada proyección.

La forma como se efectúa la comunicación interna y externa de las organizaciones se refleja en la realización de su ejercicio laboral, sus resultados y de manera directa por tanto en su imagen y reputación. Como elemento transversal a todas las funciones que se realizan dentro de una empresa, la comunicación debe ser bien llevada a todos los niveles.

No darle la vigencia que amerita la comunicación con los públicos o grupos de interés trae a las empresas consecuencias que impactan su desarrollo y permanencia en el mercado, así como en su relación con los colaboradores, su motivación, satisfacción y deseo de pertenencia en la organización.

El presente trabajo se ha realizado en el periodo mayo-agosto de 2021 para Lesimsa SRL, una compañía de servicios del área de la ingeniería civil, ubicada en el Gran Santo Domingo, República Dominicana y operaciones con radio de acción en todo el territorio nacional.

En Lesimsa SRL han sido detectadas diversas fallas de comunicación mediante diagnóstico que incluyó sondeo en la web, entrevista a uno de sus ejecutivos, aplicación de cuestionario y observación durante visita realizada a su local de operación. Entre estas fallas se encuentran: desactualización de los documentos para el manejo de la comunicación, conformación inadecuada

de su área de comunicación, débil enfoque en la comunicación interna y externa, escaso apoyo a las formas de comunicación 2.0, entre otros.

Tener definidas las normas para establecer la comunicación tanto interna como externa, los elementos de la identidad visual corporativa, el posicionamiento estratégico deseado, los lineamientos para los planes y estrategias comunicacionales, el mapa de públicos con que se relaciona, es esencial para toda empresa. Por esta razón se debe tener un documento que compendie estos elementos y otros más para dar solución a los problemas de comunicación de la organización.

Lesimsa SRL requiere asumir el rol de la comunicación con mayor ahínco, que incluya la definición de su carta de identidad, y la gestión y control de toda su comunicación interna y externa. Al momento su visión y sus valores no están enunciados y solo su misión está definida.

Por las razones expuestas se definió como Problema de investigación lo siguiente:

“En la actualidad Lesimsa SRL no cuenta con un manual de gestión de la comunicación que le sirva de guía para el manejo de la comunicación interna y externa y el cuidado de su imagen corporativa”.

Contar con un manual de gestión de la comunicación, como respuesta al problema de investigación detectado, proporciona a Lesimsa SRL un instrumento con las directrices para promover las interacciones con sus relacionados internos y externos.

Así mismo el esbozo claro de sus públicos y su jerarquización permite la preparación de estrategias comunicacionales correctas para el logro de un posicionamiento deseado, buen manejo de su identidad e imagen y normas y estilo para favorecer el contacto con sus audiencias

Por lo descrito, se han definido los objetivos a continuación:

Objetivo general

Elaborar un manual de gestión de la comunicación que provea a Lesimsa SRL de una guía para el manejo de su comunicación interna y externa y el cuidado de su imagen empresarial en el periodo mayo-agosto 2021.

Objetivos específicos

- Analizar los conceptos relacionados con el manual de comunicación: posicionamiento estratégico, dirección de comunicación, normas generales, grupos de interés y plan de comunicación.

- Identificar la situación actual en términos comunicacionales en Lesimsa SRL

- Preparar el manual de comunicación de la compañía Lesimsa SRL con la finalidad de proponer estrategias de comunicación pertinentes.

Para el abordaje del tema de investigación parte de las nociones y conocimientos clave de referencia dentro del marco teórico utilizado y que ayudan a clarificarlo, son:

• Comunicación organizacional • Comunicación interna • Comunicación externa • Cultura organizacional • Manual de gestión de comunicación • Normas de comunicación y estilo • Posicionamiento estratégico • Imagen corporativa • Reputación corporativa • Identidad visual • Qué es una crisis • Comunicación de crisis • Tipos de crisis • Estrategia • Estrategias de comunicación • Estrategias de comunicación online • Estrategias de comunicación offline • Grupos de interés • Mapa de públicos • Gestión de comunicación corporativa • Dirección de comunicación (DirCom)

Destacan los conceptos de comunicación (verbal, no verbal, interna y externa) y cultura organizacional por la relación de doble vía entre ambos y por ser la base de donde parte la gestión corporativa de la comunicación.

Asimismo, el para qué de la mencionada gestión, radica en los conceptos de imagen y reputación corporativas y de la identidad visual como simbolismo que traduce la marca de la empresa y que son todos ellos, la ocupación principal del DirCom, otro concepto que se desglosa en el cuerpo de esta investigación, así como el de posicionamiento estratégico como lineamiento para hacer la diferencia en la mente de los clientes o usuarios de la empresa para lo que la comunicación es un elemento esencial.

Además, como herramienta para guiar la interacción entre la empresa y sus públicos o grupos de interés, es señalado, el concepto de normas de comunicación, las cuales definen el estilo corporativo, la relación con los medios y el manejo de las crisis en la comunicación para prevenirlas o mitigarlas, entre otros aspectos.

A quienes va dirigido el mensaje empresarial y se desea influenciar es vital, para ello se plantea la noción de mapa de públicos que abarca los grupos de interés según su jerarquía y relacionamiento para ser tratados.

Igualmente, para enviar esos mensajes de forma organizada y oportuna, se representan los grupos de interés en los llamados mapas de públicos que facilitan la clasificación de los mensajes y la elaboración de estrategias de comunicación y que son parte fundamental del plan de comunicación.

Para realizar la investigación se utilizaron los enfoques de tipo cualitativo y cuantitativo, el primero que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes

en el proceso de interpretación", (Sampieri et al. 2014), y el segundo con la aplicación de cuestionario del cual se extrajeron datos y medición numérica.

Los métodos deductivo e inductivo hicieron presencia en este trabajo, en el primer caso durante el levantamiento de información al realizar consulta de material bibliográfico, emplear cuestionario yendo de lo general a lo particular y en el segundo caso con la investigación por sondeo en la web, observación en visita a la empresa y al hacer entrevista cara a cara pasando en el proceso de lo particular a lo general.

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

Consulta de fuentes bibliográficas, sondeo en la web (en fase previa de diagnóstico de la situación actual en términos de comunicación), entrevista cara a cara a uno de los ejecutivos de Lesimsa SRL, observación en visita realizada a las instalaciones de la empresa y cuestionario aplicado a colaboradores y personal directivo según una muestra poblacional determinada por la fórmula de Murray y Larry para estos fines.

La estructura del trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos:

Capítulo 1. **Conceptos relacionados con el manual de comunicación**

El capítulo compendia el marco teórico base sobre el tema tratado en la investigación. Conceptos de diferentes autores sobre la comunicación y elementos a considerar para su gestión tales como posicionamiento estratégico, imagen, reputación, DirCom, identidad corporativa, comunicación y cultura organizacionales, grupos de interés, entre otros.

Capítulo 2. **Situación actual de la comunicación en Lesimsa SRL**

En la compañía Lesimsa SRL se ha efectuado un diagnóstico con miras conocer la situación de la comunicación interna y externa, detectar sus fallas y obtener la información pertinente como insumo en la creación de planes estratégicos para la proyección de una imagen positiva y afianzamiento de una identidad y reputación adecuadas.

Sondeo en la web, entrevista a uno de sus ejecutivos, cuestionario al personal, análisis DAFO, búsqueda de información bibliográfica entre otras técnicas y herramientas fueron aplicadas para la valoración de la comunicación interna y externa de la empresa y están plasmados en este capítulo, así como recomendaciones a implementar.

Capítulo 3. **Manual de gestión de comunicación de la compañía Lesimsa SRL**

En este capítulo aparecen las diferentes secciones que componen el Manual de gestión de la comunicación estructurado para la empresa Lesimsa SRL con miras a mejorar y organizar su comunicación interna y externa. Se inicia con un Plan estratégico de imagen basado en sus objetivos, situación actual, cultura organizacional y otros elementos. Continua con el rol del Dircom, quién es y qué debe hacer.

Otra parte del contenido son las normas generales de comunicación respecto a su identidad, libro de estilo, interacción con los medios, comunicación interna y de crisis.

Se plantean los grupos de interés de la empresa y mapa de públicos y lineamientos generales para la elaboración del plan de comunicación empresarial.

CAPÍTULO I

Conceptos relacionados con el manual de comunicación

Realizar un manual para gestionar la comunicación supone la investigación de teorías y conceptos que puedan servir como punto de partida para la comparación y análisis de cómo se efectúa el proceso comunicacional en la empresa a la que se le elaborará esta herramienta y así allanar el camino hacia las propuestas necesarias para la mencionada gestión.

La calidad de la interacción a lo interno y externo de una organización con sus colaboradores y el resto de sus relacionados debe estar transparente para cada una de las partes. De ahí radica la importancia de tener documentado el proceso de comunicación.

Por consiguiente, en este trabajo de investigación se tratarán los componentes que conformarían el manual de gestión de comunicación para Lesimsa SRL y los conceptos relevantes a utilizar dentro de cada uno de ellos.

La Gestión de comunicación corporativa: "contribuye al compromiso de los colaboradores, estimula la generación de ideas y fomenta el logro de objetivos de la empresa" (Ritter, 2012), a través de la "gestión de los intangibles identidad, imagen y reputación", con planes auxiliados por la comunicación interna y externa y con los recursos de que dispone la organización para llegar efectivamente a sus públicos y procurar la mejora continua. (Apolo et al. 2017).

Vale definir, además, para mejor entendimiento del tema, en que consiste un **Manual de gestión de comunicación**: el documento que sirve para estructurar la comunicación mediante directrices que facilitan la resolución de problemas, que ayudan a crear compromiso e involucramiento con la empresa, fomentar la cultura organizacional y fortalecer la imagen y la identidad corporativa.

1.1 Comunicación organizacional

Para abordar la noción de comunicación organizacional, se hará referencia como punto de partida al concepto de comunicación, que puede definirse como “el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Etimológicamente proviene del latín communicare que se traduce como: “Poner en común, compartir algo”. (Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid, 2012).

Dentro de la comunicación se encuentran varios tipos:

Verbal: que se efectúa mediante palabras. Puede ser oral, que se transmite por el habla o escrita a través de palabras o algún código escrito.

No verbal: que se transmite por la expresión corporal.

En el caso que compete a esta investigación el enfoque estará dirigido a la comunicación organizacional o corporativa que se efectúa dentro de una empresa o institución en la interacción con sus públicos o audiencias para cumplir con sus objetivos estratégicos. **Puede ser interna o externa.**

Comunicación interna: se dice que tuvo sus orígenes en el siglo IX con los inicios de los gremios (Cuenca, Verazzi, 2019). Permite a las empresas y sus colaboradores o clientes internos estar al unísono para el logro de los objetivos corporativos y estratégicos. Con ella se motiva, retiene e inculca el sentido de pertenencia al personal sin importar que la organización sea grande o pequeña.

Canalizar la información a lo interno sobre lo que pasa en la empresa, con una comunicación de doble vía entre directivos, empleados y todos los departamentos es la meta de la comunicación interna.

Comunicación externa: mantener las relaciones con el público o grupo de interés externo, que incluye clientes, proveedores, accionistas, intermediarios, medios de comunicación y sociedad en sentido general, es vital para las organizaciones. Este tipo de comunicación genera actividades con una estrategia de mensajes para dar a conocer los productos o servicios de la empresa y mantener una imagen favorable que promueva su permanencia en el mercado.

Otros conceptos importantes sobre lo que comunica una empresa son su imagen, su reputación y su identidad visual, que se definen a continuación por ser esenciales dentro de la comunicación organizacional.

Imagen corporativa: "es una lectura pública que se hace de la organización, lo cual significa que la imagen se gestiona por intermedio de las comunicaciones y de la identidad organizacional. No es una cualidad inherente a la organización. La imagen institucional va mucho más allá de una lectura visualista, ya que compromete la totalidad de los comportamientos de la organización". (Brathwaite, Chelston, 2005, pág. 8)

Reputación corporativa:

El Diccionario Below the line (2007), señala lo siguiente acerca de la reputación corporativa:

> La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Identidad visual: "es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de

uso para su aplicación correcta. Sirve para identificar y para diferenciarse de otras entidades con unas normas de diseño visual rígidas en su aplicación, pero no en su reelaboración continua”[1]. (Mut, M y Breva, E, 2003, p.3)

En los años cincuenta da inicio la Comunicación Organizacional, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la Organización”, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. (Alonso, E. y Álvarez, W, 2015).

Para hablar de gestión de la comunicación corporativa, Martín-Santana et al (2019) tocan el concepto de comunicación integrada de marketing como un proceso de planificación estratégico y táctico centrado en los grupos de interés de la organización (incluidos los clientes), que permite la optimización e integración de los instrumentos internos y externos de la comunicación con el fin de establecer relaciones satisfactorias y duraderas con sus grupos, a través de un diálogo basado en un sistema de información útil y actualizada, que ayude a crear, mantener y potenciar el valor de marca y a conseguir mejores resultados.

Romero-Rodríguez (2020), señala que la actitud que deben tomar las empresas con respecto a la comunicación corporativa está vinculada a la dinámica relacional de los públicos, por lo que es relevante para los gabinetes de comunicación y dircoms contar con una serie de recomendaciones actualizadas y adaptadas al contexto actual.

[1] Mut, M y Breva, E. (2003) De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. Barcelona: Universitat Jaume.

1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional juega un papel esencial dentro de la comunicación empresarial, los valores que se comparten, el clima interno, el involucramiento con la compañía u organización, aunado al sentido de pertenencia que tienen los colaboradores se reflejan de manera positiva o negativa en los procesos y en la interacción para la prestación de los servicios a su público externo, de ahí su importancia.

Tanto comunicación organizacional como cultura organizacional comparten la tarea de trabajar el conjunto de valores que incidirán de manera directa en el compromiso para la resolución de problemas que se generen en las empresas.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997), en su libro Administración por valores, señalan como el incorporar los valores deseados en la conducta de los colaboradores toma por lo menos unos tres años. Es un trabajo arduo que tienen las empresas, en especial su equipo de Gestión Humana de la mano del área de Comunicaciones y que vale la pena el esfuerzo. Son valores que deben ser compartidos para que se genere el compromiso de todos.

Para Vesga et al. (2020), la cultura organizacional, así como el cambio son temas que nunca pierden vigencia en las empresas. Los líderes deben promover el cambio de la cultura de sus empresas toda vez que sea necesario. Esta cultura es clave en la gestión y de ella depende que los colaboradores se sientan identificados y sean fieles a sus organizaciones.

Generar confianza y motivación en los colaboradores para contribuir en los resultados son parte de la cultura organizacional con una comunicación integral. Incluye el participar a los colaboradores los planes a corto, mediano y largo plazo que tiene la empresa, establecer momentos de comunicación que fomenten los vínculos a todos los niveles y que produzcan tomas de decisiones en colectivo, con el punto de vista de los integrantes.

Compartir el espacio laboral fomenta una convivencia que debe estar alineada a los propósitos de la empresa, promovidos mediante la capacitación de los colaboradores y otros elementos.

Abraham Nosnik (2005) en su libro Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo, propone ocho etapas para el desarrollo cultural de una organización: Unidad, capacidad, consenso, efectividad, competencia, responsabilidad institucional, ecología e integración.

Es a mediados del siglo XX que los trabajos sobre teoría organizacional analizan primero el clima organizacional y luego la cultura en la empresa, para la cual "existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el enfoque de la organización", (Gámez Gastélum, R. 2007, J. p.66)

La cultura organizacional implica socialización de los procesos, aprendizajes de los valores esenciales de la empresa que son compartidos y transmitidos a cada miembro de nuevo ingreso o como bien define Méndez (2006), desde el punto de vista sociológico: "Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales".

Pettigrew (1979), la conceptualizó como "un aspecto constitutivo de la vida y proceso evolutivo de las organizaciones a través de su pasado, presente y futuro y constituye "el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado".

Dentro de los elementos que conforman la cultura organizacional se encuentran los hábitos, las formas de expresión, motivación, ritos, procedimientos, carta de identidad (misión, visión, valores), la estructura organizacional, sistemas de control, clima, manera de vestir, identidad visual, tecnología, infraestructura física, entre otros.

Las políticas de información, los manuales de gestión de la comunicación, y otras herramientas, son imprescindibles para el establecimiento del conocimiento común dentro de la organización, lo que conecta de manera indisoluble la función de la comunicación con la cultura de la empresa.

1.3 Posicionamiento estratégico

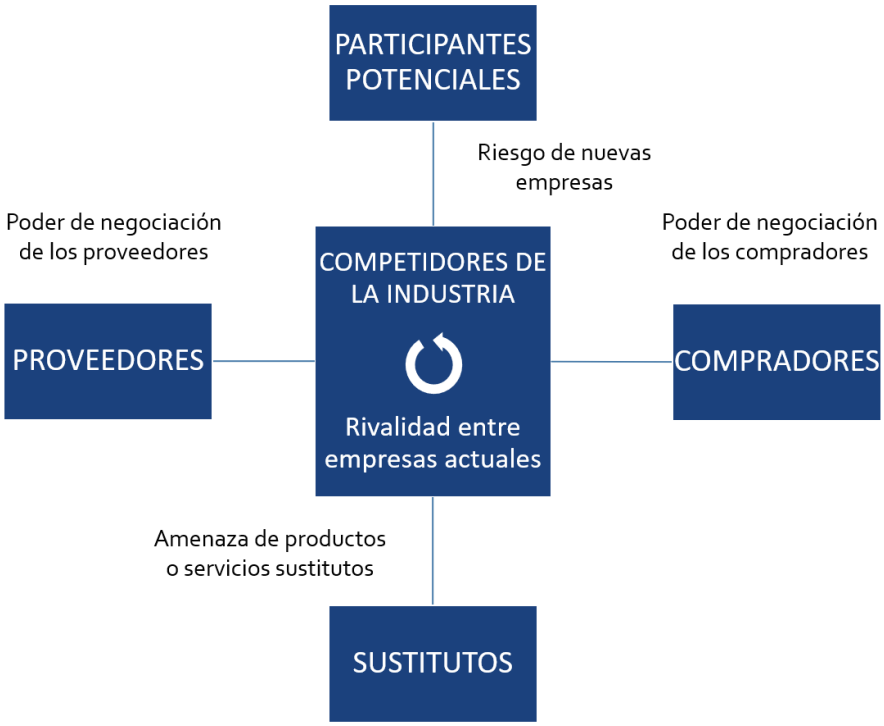
El posicionamiento estratégico se refiere a los lineamientos en términos de objetivos empresariales y de imagen, argumentos de comunicación y atributos de imagen que harán la diferencia en la mente de los clientes o usuarios de la empresa. Es parte de los elementos que conforman el estilo corporativo y debe definirse como componente del plan estratégico de imagen corporativa.

Balboa Cortez, A. (2015) señala que “La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia”, es la definición de lo que la empresa quiere ser y cómo quiere ser recordada por todos, en especial sus clientes.

Destacarse de los competidores para ser preferido en el servicio o productos que ofrecen, es uno de los objetivos de toda empresa, para lograrlo primero debe conocerse bien, aquí aplica, entre otros recursos, la realización de una matriz para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Otra de las formas de medir la competencia es con las conocidas cinco fuerzas de Porter (padre de la estrategia competitiva moderna): Amenazas de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutivos y rivalidad existente entre competidores de la industria.

Figura No. 1 *Fuerzas que impulsan la competencia en la industria*



Tomado de Estrategia competitiva (p. 49), por M. Porter, 2015, México: Grupo editorial Patria

Para combatir las mencionadas fuerzas y obtener una ventaja competitiva sostenible, las organizaciones deben, de acuerdo con Porter (2008), utilizar tres estrategias: el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque (segmentación o especialización)

Tabla No. 1 *Tres estrategias genéricas*

Objetivo Estratégico	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Tomado de Estrategia competitiva (p. 56), por M. Porter, 2015, México: Grupo editorial Patria

Vale mencionar, en este punto, que los principios de la ventaja competitiva, según el citado autor, son la cadena de valor, ventaja en costo, diferenciación, tecnología, selección de competidores, segmentación, sustitución, interrelaciones entre unidades de negocios, estrategia horizontal, logro de interrelaciones, productos complementarios, escenarios industriales identificación de incertidumbres en el sector, estrategia defensiva y ataque a un líder del sector.

Otra herramienta a la cual las empresas pueden recurrir en su camino al posicionamiento estratégico ventajoso es la de identificarse con alguno(s) de los llamados arquetipos de personalidad que le ayuden a conceptualizar y describir la personalidad de su marca, definir el posicionamiento deseado y comunicarlo.

El psiquiatra Carl Gustav Jung, en su libro Arquetipos e inconsciente colectivo (1970) planteó los 12 arquetipos o modelos de personalidad (el inocente, el héroe, el tipo normal, el protector, el creador, el explorador, el rebelde, el amante, el mago, el líder, el bufón y el sabio) con los cuales el inconsciente colectivo se identifica y empatiza.

Las características de estos modelos y/o combinaciones de estos son asociados a las marcas de las empresas para transmitir las sensaciones que desean asociar a sus productos o servicios y conectarse con los clientes.

1.4. El DirCom

El Dircom o Director de comunicación aparece y evoluciona con los cambios de la actividad empresarial y de su complejidad. Estos demandaron cada vez más una figura que ocupara el rol de comunicador de la imagen de la empresa, manejar las relaciones con los medios y demás públicos, planificar la comunicación y difundir los mensajes pertinentes según los temas de la organización.

El DirCom surge en Europa en los años 70. Para finales de los 80 es cuando aparece el término en un congreso donde se debatieron las funciones de este profesional en las organizaciones (Weil, P. 1990) y en los 90 se expande fuera del continente europeo.

Morales, F. y Enrique, A., (2007), citan de Costa, J. (1997) de su libro Gestionar la comunicación las condiciones imprescindibles que deberá tener el DirCom dentro de las organizaciones, a saber:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.

- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos

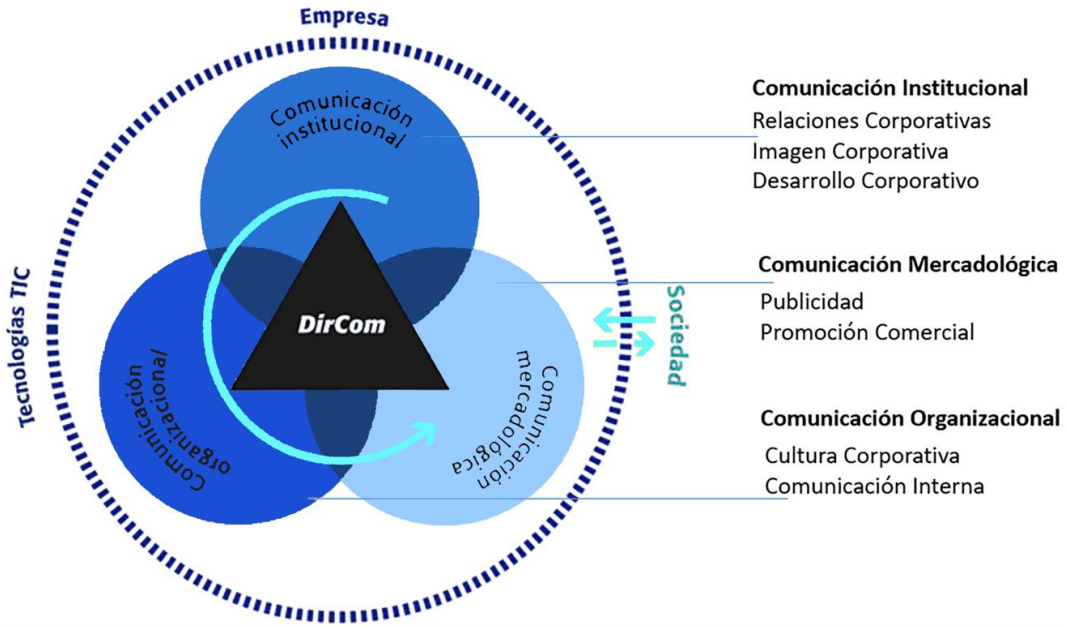
Figura No. 2 *Responsabilidades del DirCom*

Tomado de presentación de El DirCom y el nuevo mapa del mundo de la comunicación (p. 23), por A. Álvarez. 2020, Santo Domingo: Universidad APEC.

A estas funciones se añaden la de ser portavoz de la empresa, preparar el manual de gestión de la comunicación, contratar los servicios de comunicación, entre otras. (Álvarez A., 2020)

Realizar estas funciones y otras pertinentes al puesto del DirCom requieren un perfil profesional que tenga formación en los campos de comunicación, periodismo y áreas relacionadas, de pensamiento crítico, visión global y estratégica, capaz de asesorar a la alta gerencia en temas que puedan afectar la imagen empresarial, poseer conocimiento detallado de la organización, de idiomas, TIC, de gestión empresarial y ser creativo e innovador.

Figura No. 3 *El DirCom de Hoy*



Tomado de El DirCom de Hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía: (portada) por J. Costa, 2010, Valencia: Costa Punto Com Editor

Por su papel de asesor a la alta dirección, comunicador de la imagen empresarial, el DirCom ocupa uno de los niveles principales dentro de la estructura organizacional.

1.5 Normas de comunicación

Las normas de comunicación dictan el accionar que definen el estilo corporativo distintivo. Contiene la filosofía empresarial, breve reseña de la empresa y las pautas necesarias para la relación con la prensa, comunicación de crisis, posicionamiento deseado, comunicación interna, patrocinio, elementos de la identidad visual, quiénes fungen como portavoces de la empresa, así como el personal de contacto, oficinas y dependencias, entre otros aspectos que conforman el estilo corporativo distintivo.

> Entre los principios de la gestión de comunicación en las organizaciones se encuentra el principio normativo. Este establece que los procesos comunicacionales deben estar pautados para evitar improvisación y aleatoriedad, garantizando coherencia en el discurso comunicativo y actuar en correspondencia con las estrategias y las políticas organizacionales.
>
> En consecuencia, se establece entre los documentos rectores para sistematizar la gestión de la comunicación organizacional, el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC). Documento que debe ser lo suficientemente flexible para responder a las necesidades cambiantes de los entornos organizacionales y sociales, además, ser un reflejo de la realizad de la organización. (García López, R.; García Zumalacárregui, G.; Álvarez, W.; Becerra, L., 2017, p. 61)

1.6 Grupos de interés y mapa de públicos

Una parte importante de la comunicación es a quien va a dirigirse el mensaje, quien será la audiencia o público. Para una empresa este público,

constituyen los llamados grupos de interés a los cuales mientras más se conocen mayor será la influencia que se puede tener sobre ellos.

Vale acotar en este punto, el concepto de público (del lat. publícus), que de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), es el “conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad. Real Academia Española”.

En el caso de esta investigación, los grupos de interés serán todas las personas a quienes se dirigirán los esfuerzos de comunicación. Son esenciales para estructurar los esfuerzos de marketing, relaciones públicas y publicidad con sus mensajes puntuales según cada uno.

Los Grupos de interés son todos los que se ven afectados directa o indirectamente por las operaciones que desarrolla una empresa u organización y que además influyen sobre esta. Son también conocidos como stakeholders por el vínculo entre ambos.

Estos grupos cambian de manera constante y para siempre satisfacer sus expectativas hay que estar en contacto y en diálogo permanente con ellos.

Como receptor en la comunicación, los grupos de interés deben ser analizados, saber “cómo estos consumen los mensajes, detalles que son fundamentales para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización, puesto que la imagen de la empresa se forma en ellos” (Capriotti, P., 2013)

Las características específicas, intereses, cómo se forman y se relacionan con la empresa estos destinatarios de los mensajes de la organización, son fundamentales en el estudio y propuesta para contacto con los grupos de interés.

Las partes interesadas o grupos de interés se pueden clasificar como: Internas (accionistas, directivos, trabajadores) y externas (clientes,

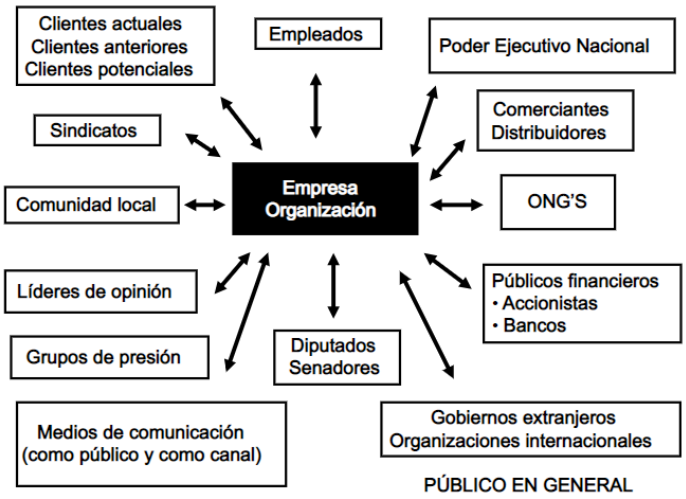
proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales), Peiro, A. (2016). Ver Figura 5. También los clasifica como primarios que “mantienen relaciones contractuales con la empresa y secundarios que influyen de manera menos formal”.

Figura No. 4 *Clasificación Grupos de interés*

Tomado de Grupos de interés - Stakeholders (p.1), A. Peiro, 2016, España: Economipedia.com

Un esquema más amplio de estos públicos lo propone Villafañe (1993) en su libro Imagen positiva:

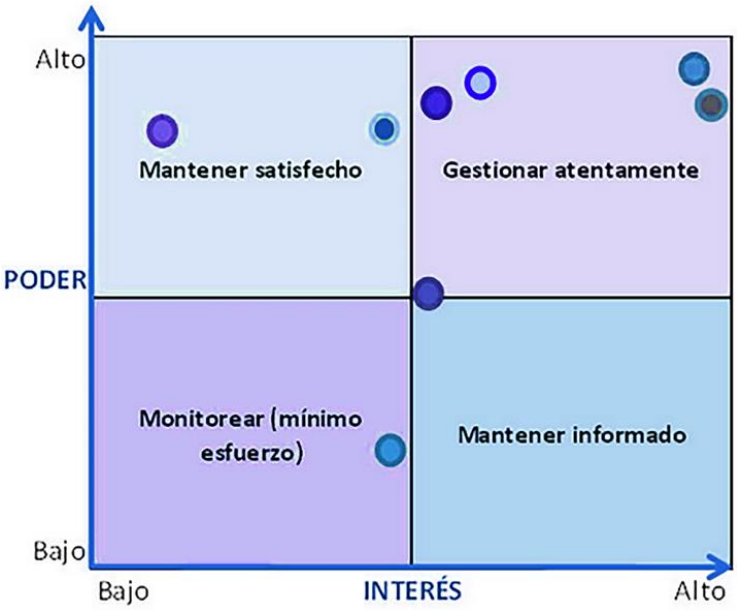
Figura No. 5 *Ejemplo de públicos*



Tomado de Imagen positiva (sp) J. Villafañe, J., 1993, España: Ediciones Pirámide

Para gestionar los grupos de interés, Calvo, E. (2020) recomienda hacerlo de acuerdo con la posición que ocupen para la empresa, ver Figura 6. Conocer qué tan alto o bajo son el poder y el interés que estos tienen o representan, su incidencia en la toma de decisiones, "qué interés tienen… qué les motiva y qué información necesitan".

Figura No. 6 *Influencia de los Stakeholders*



Tomado de La influencia de los stakeholders en el proyecto (p.1) por E. Calvo, 2020, México: BSG Institute.

Asi mismo, Scheinsohn, D. (1998), enfatiza que el análisis de los intereses de la empresa y sus respectivos públicos es clave en la toma de decisiones que atañen a ambas partes, lo explica al señalar que:

> “Cuando se evalúa la calidad de la relación entre un público y la empresa, no hay que hacerlo a partir del conflicto de posiciones que pueda existir con dicho público, sino a partir de los conflictos de deseos, necesidades, temores, preocupaciones, etc. Por ello debemos considerar los intereses como el elemento principal que define a la relación empresa—público. En consecuencia: concéntrese en los intereses y no en las posiciones”.

En las conferencias Ted Talks Sevilla, (con Néstor Guerra y Abel Trillini) mencionan que usar el valor de la empatía es vital para entender a los demás.

En el speech sobre lean startup Guerra dice que el método implica observar al cliente, escucharlo, aplicar el valor vital de la empatía para entenderlo, para saber qué quiere y cómo siente y …entonces servirle.

En resumen, el diálogo empático conectará a la empresa de la mejor manera con sus grupos de interés y le permitirá ofrecer lo que tiene para ellos moldeado por su feedback.

Mapa de públicos: es la representación de las distintas partes que conforman el grupo de interés de una empresa u organización. Presenta un escenario más claro de los públicos y permite clasificar los mensajes que se le dirigirán a cada uno según prioridad determinada.

El conocimiento de los grupos de interés y del mapa de públicos en consecuencia serán un auxilio vital en la prestación del servicio o mercadeo de productos de una empresa, así como en la planificación estratégica para el posicionamiento positivo de su imagen corporativa.

Para estructurar el mapa de públicos se toman en cuenta: las llamadas variables de configuración que ayudan a categorizarlos para conocerlos mejor y poder influir en ellos, el repertorio de públicos, la asignación del coeficiente de Comunicación necesaria (Cn) y su priorización cuantitativa y cualitativa.

Las variables de configuración: “son cada uno de los criterios que definen cualitativamente al público en función del proyecto empresarial. Las variables difieren de una empresa a otra”. (Álvarez, A, 2020)

Pueden estar relacionadas según su funcionalidad en el desarrollo de la empresa o proyecto (público estratégico, táctico y coyuntural), el interés económico (público providencia, aliados y potencialmente aliados), por su influencia en los medios y su impacto en la imagen de la empresa (prescriptores, mediadores y difusores), por su transmisión directa de la imagen de la organización (público interno, público asociado y esporádico), por

su necesidad de información (estructural, funcional y superficial) y por su tamaño y homogeneidad (macrogrupos homogéneos, macrogrupos heterogéneos, microgrupos homogéneos y microgrupos heterogéneos).

Repertorio de públicos: resumen con el perfil de todos los públicos de la empresa incluyendo los grupos pequeños.

Coeficiente de comunicación necesaria (Cn):

Se puntúa de 0 a 5 la importancia de cada público según cada una de las variables. Se suma la puntuación obtenida por cada público, de todas las variables. Se divide esa cifra entre la máxima puntuación posible (el total de variables x 5). La cifra entre 0 y 1 expresa el valor numérico del (Cn). (Valarezo, K., 2013)

Tabla No. 2 *Matriz Mapa de públicos*

PÚBLICOS	DIMENSIONES																							CN
	Dimensión Estratégica			Influencia en la Opinión Pública				Difusión de la imagen				Intereses económicos				Conocimiento de la organización				Composición interna				
	Est	Tac	Coy	Pre	Med	Neu	Det	Gen	Tra	Ine	Des	Pro	Ali	Pal	Com	Est	Fun	For	Sup	Maho	Mahe	Mihe	Mihe	
Altos directivos	X			X					X				X				X					X		
Mandos medios		X				X			X				X				X					X		
Empleados		X				X			X				X			X				X				
Accionistas e inversores	X				X					X		X							X		X			
Entidades Financieras		X			X					X		X							X		X			
Clientes tradicionales			X			X			X			X							X		X			
Grandes clientes	X					X			X			X							X		X			
Clientes potenciales			X			X			X			X							X		X			
Líderes de opinión	X			X				X					X						X				X	
Opinión informada		X			X			X										X				X		
Opinión pública		X			X			X											X		X			
Medios de comunicación	X			X					X				X						X			X		
Sindicatos			X				X				X			X		X						X		
Competencia		X					X				X				X			X			X			
Gobierno	X				X				X					X					X			X		

Estratégico	Prescriptores	Generadores	Providencial	Estructural	Macrogrupos homogéneos
Táctico	Mediadores	Transmisores	Aliado	Funcional	Macrogrupos heterogéneos
Coyuntural	Neutros	Inertes	Potencialmente aliado	Formal	Microgrupos homogéneos
	Detractores	Destructores	Competidor	Superficial	Microgrupos heterogéneos

Tomado de Imagen positiva (sp) J. Villafañe, 1993, España: Ediciones Pirámide

Priorización cuantitativa y cualitativa: luego de valorar cómo los públicos impactan en la organización se priorizan según lo que aportan o no a la empresa, si inciden en sus operaciones, si se afectan por ella, si son imprescindibles para su funcionamiento, entre otras.

Para identificar todos los públicos que tiene una empresa Carlos Castañeda (2016) recomienda la consulta con personal de la empresa que pertenezcan a distintas áreas ya que “cada uno se relaciona con diversos públicos y sus especializaciones los hacen apreciar diversos intereses de estos”.

1.7 Comunicación de crisis

Esta implica las acciones de comunicación de las empresas frente a sus grupos de interés ante las situaciones de crisis, es decir la información compartida antes, durante y después de estos eventos con miras a prevenir, mitigar y/o controlarlos. Para ello se identificarán las crisis, sus causas, recomendaciones y acciones a tomar para enfrentarlas, personal involucrado, su rol y recursos disponibles. Este conocimiento provee seguridad y tranquilidad para la gestión de las crisis.

Una crisis para la Real Academia Española (RAE), dentro de una de sus acepciones, es definida como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación o en la manera en que estos son apreciados”.

En el contexto de una empresa u organización “una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de sus áreas”. (Ramírez, A., 2010, P.10).

Muchas organizaciones e instituciones pueden tener crisis que afecten su imagen y la confianza que sus clientes tengan en su marca y en los productos o servicios que ofrezcan, lo que en muchos casos repercute en los resultados que las hagan sostenibles.

Las crisis tienen varias etapas: detección, prevención, contención, recuperación y aprendizaje. Cada una de ellas requieren un esfuerzo especial por un equipo designado para gestionarlas. (ConexionESAN, 2016)

Tipos de crisis

Estas pueden ser según su duración y según el tipo de acontecimiento que generan dichas crisis.

Por su duración puede tener una fase inicial, una crónica y otra postraumática. Toda empresa debe prepararse para las crisis para prevenirlas o mitigarlas según sea el caso y que no lleguen a afectar la imagen de la organización,

Según el tipo de acontecimiento, las crisis pueden ocurrir a lo interno como rumores, enfrentamientos, entre otros, o a lo externo como por ejemplo cuando hay alguna declaración no favorable para la empresa.

Las empresas pueden obtener aprendizaje de las crisis propias, de crisis extrapolables, de las ajenas, de los conflictos y problemas y las ayudan a prepararse para los cambios. Alvarado, T. (2013).

La prevención es un factor relevante para evitar y/o gestionar las crisis, los colaboradores de una organización deben tener preparación continua y supervisión para estos fines.

1.8 Plan de comunicación

Lo que representa la empresa, desea lograr y poner a disposición de sus grupos de interés debe tener una comunicación oportuna y eficaz que

conecte ambas partes, de ahí que sea relevante el contar con una guía que lo facilite. Este es parte del papel principal que tiene un plan de comunicación. Un buen plan se refleja de forma positiva en la imagen de la empresa, le acerca a su público y ayuda en la transmisión del mensaje para el logro de los objetivos planteados, entre otros puntos.

Contendrá el objetivo del plan, a qué grupos de interés va dirigido, estrategias de comunicación (big idea, insight, concepto creativo, posicionamiento deseado), plan de acción, canales, responsables, en cuáles fechas se realizará, contenidos asociados a los temas a desarrollar en el año, mensajes clave, plan de medios, presupuesto, plan de contingencia (situaciones y soluciones) y evaluación de resultados.

Debe, además, tener incluido la Comunicación de Crisis y aspectos relativos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La elaboración de un plan de comunicación requiere información previa como conocer la situación actual de la empresa, un análisis del entorno interno y externo, definición del público objetivo, una misión y visión claros, temas principales que se manejan y otros elementos que suelen estar contenidos en un *briefing.*

A continuación, se presentan algunos conceptos ligados al plan de comunicación:

Estrategia: Porter (2008) en su libro ¿Qué es la estrategia? Apunta que, “es la creación de una posición única y valiosa proveniente de una mezcla única de actividades. La esencia de la estrategia es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales”.

Existen distintos tipos de estrategias, según el criterio en que se clasifiquen, por ejemplo: estrategias militares, deportivas, empresariales,

operacionales, funcionales, publicitarias, de comunicación, entre otros. En la presente investigación, dado el tema, se desglosan las siguientes:

Estrategias de comunicación: son planes realizados para posicionar un mensaje o desarrollar algún concepto de comunicación en los medios seleccionados para llegar de manera convincente al público objetivo. Pueden ser online y offline, ambas estrategias pueden coexistir para hacer más eficientes los esfuerzos.

Estrategias de comunicación online: son las desarrolladas para medios web como los blogs y las redes sociales de acuerdo con los objetivos y público de la empresa o proyecto.

Estrategias de comunicación offline: son las desarrolladas para medios tradicionales como la publicidad boca a boca, ferias, eventos, radio, televisión, periódicos, revistas, tarjetas de presentación, brochure, entre otros.

Canales de comunicación: elemento esencial para que se produzca la comunicación, es el medio físico que hace posible la transmisión de los mensajes.

Mensajes clave: en un plan de comunicación el o los mensajes clave contienen la esencia de lo que se desea dejar en la mente de los grupos de interés, la expresión de porqué la empresa es diferente a las demás y sus valores. Esa expresión busca dar a conocer la marca e impactar de forma positiva en la imagen de la organización.

Rojas, O., en su libro Relaciones públicas: la eficacia de la influencia expone sobre estos mensajes lo siguiente:

> Los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar sólo un tema (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.). También se les denomina Mensajes Blindados o Key Messages.

Un **mensaje** clave efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o a segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público. (2008, p. 121)

Plan de medios

"Los medios de publicidad son los que hacen posible la difusión del mensaje publicitario" (Martín, C. 2016, p. 23)

La selección de los canales por los cuales se transmitirá el mensaje es lo que se llama plan de medios. Para ello se debe verificar disponibilidad en estos medios, a cuáles grupos de interés se desea llegar, el objetivo, el presupuesto con el que se cuenta y la calendarización para hacerlo. Además, las actividades y preparación para producir el material a comunicar.

Plan de contingencia (situaciones y soluciones)

Todo Plan de comunicación debe establecer las situaciones que se puedan presentar en evento o momento de comunicación de la empresa y cuáles serían las posibles soluciones, este es el llamado Plan de contingencia. Contendrá las acciones a tomar en caso de que algo suceda, quienes serán los responsables y recursos disponibles para prevenir, mitigar o minimizar posibles consecuencias o daños.

Evaluación de resultados

Evaluar lo ejecutado o no de un plan de comunicación, permitirá a la empresa saber que tan efectivas fueron sus acciones comunicacionales, detectar oportunidades de mejora y plantearse soluciones para resolver a presente o a futuro.

Establecer indicadores cualitativos o cuantitativos servirán de guía para la evaluación de los resultados y saber si se han alcanzado los objetivos, cómo estuvo la selección de medios, frecuencia de la comunicación, que tan eficaz fue el uso de los recursos.

CAPÍTULO II

Situación actual de la comunicación en Lesimsa SRL

2.1 Breve historia.

LESIMSA SRL es una empresa de la ingeniería civil constituida en 1995, está concentrada en los siguientes campos del área:

- Supervisión de Obras Civiles.
- Control de Calidad de Suelos y Materiales.
- Evaluación y Diseño de Obras Civiles y
- Construcción.

Una de sus fortalezas está en la realización de ensayos para controles de calidad de materiales que se emplean en obras de construcción, estudios y diseños de estructuras de pavimentos y labores de supervisión.

Fue certificada para efectuar pruebas de laboratorio de materiales conforme a la disposición “Requisitos para Calificación de Empresas e Ingenieros Independientes en Realización de Estudios Geotécnicos”, luego de

ser revisada su solicitud a la Dirección General de Reglamentos y Sistemas (DGRS) del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) y de realizarse además evaluación técnica mediante visita de inspección.

Esta certificación le permite realizar las siguientes pruebas:

- Ensayos Básicos y algunos Avanzados en Mecánica de Suelos, para edificaciones, carreteras y caminos.
- Ensayos Básicos y algunos Avanzados para Hormigón Asfáltico.
- Ensayos Básicos y Avanzados para Hormigón Hidráulico.
- Ensayos Básicos y Avanzados para Mortero.
- Ensayos Destructivos y no Destructivos para Hormigón Hidráulico (Extracción y rotura de núcleos, detección de acero y esclerometría, entre otros).

En Mecánica de suelos, los ensayos básicos que puede realizar son: peso unitario, el contenido de humedad (w%), la densidad relativa de sólidos (Ss), límite líquido y límite plástico, penetrómetro de bolsillo, análisis granulométrico vía seca o granulometría por tamices. En los ensayos avanzados: Expansión libre-Expansiómetro y resistencia a la compresión simple de un suelo.

En los ensayos para la caracterización de materiales: para canteras o minas, para usar en carreteras y caminos vecinales y para materiales de edificaciones, ensayos a los materiales de suelos y /o agregados, los ensayos básicos que Lesimsa puede realizar son: Granulometría; Límites: Líquidos y plásticos; densidad suelta del suelo. En los ensayos avanzados: Ensayos de relación, humedad óptima-densidad máxima. Proctor (standard y/o modificado) y evaluación por resistencia ensayos CBR, Hveem.

Para la evaluación del Cemento Asfáltico (AC), los ensayos básicos que puede hacer son: Granulometría, Ensayos de estabilidad y flujo, Marshals y accesorios, Ensayo de conformación de Briquetas, para el ensayo de compactación con equipos mecanizados o con martillo y pedestal, Baño de "María", Ensayo con el uso del Picnómetro de vacío, para la gravedad específica máxima teórica, Ensayo aplicando el vibrador, para sacar vacíos, Uso de la centrífuga para la extracción del % betún o AC de los agregados de la mezcla asfáltica, y Ensayo con el uso de la bomba de vacío. Además: Ensayo con el penetrómetro de asfalto y uso del horno de asfalto.

Para el Hormigón Asfáltico en Caliente (HAC) o en Frío (HAF), los ensayos autorizados son densidad en sitio-cono de arena, densidad en sitio con gammadensímetro y densidad Bulk de los agregados.

En los ensayos al Hormigón Hidráulico (HH), los ensayos básicos permitidos son: Granulometría, Peso específico de fracción y gruesa, Pérdida por lavado. Humedad de los agregados: Fracción fina y gruesos, Peso volumétrico: Suelto y envarillado y Slumps, cono de Abrams. En los ensayos avanzados: Absorción de los agregados (fracción fina y gruesos y Rotura de probetas.

Ensayos al mortero, los ensayos básicos son: Granulometría, Pérdida por lavado y Humedad del agregado (fracción fina), Absorción del agregado (fracción fina), Peso específico aparente de la arena y Rotura de cubos.

En pruebas destructivas y no destructivas, los ensayos permitidos son: Extracción de núcleos (para hormigón hidráulico y pavimentos), esclerometría y algunos con otros equipos especializados.

Los proyectos de carácter geotécnico vinculados a vialidad representan el 80% de los trabajos que realiza Lesimsa. El restante 20% se relaciona con controles de calidad en edificaciones y un pequeño porcentaje a construcción.

Está ubicada en Santo Domingo Oeste y sus operaciones se extienden a todo el territorio nacional.

2.1.1. Filosofía y perfil empresarial

La **Misión** de LESIMSA SRL es: proveer servicios de ingeniería con la más alta calidad, cumpliendo con los requerimientos técnicos establecidos y dentro del tiempo requerido, garantizando de esta manera la satisfacción total de nuestros clientes.

Al momento, la Visión y los Valores no han sido declarados por la empresa.

2.2 Planteamiento del problema

Lesimsa S.R.L. es una empresa dedicada a la construcción, gerencia, supervisión de obras y control de calidad de suelos y materiales, así como al diseño de pavimentos, hormigones asfálticos y hormigones hidráulicos ubicada en el Santo Domingo Oeste.

En su estructura organizacional cuenta con una Sección de Recursos Humanos que aparte de las funciones que le atañen por naturaleza es también la que maneja lo relacionado con la comunicación interna y parte de la comunicación externa, pero que no lleva a cabalidad en distintos aspectos.

Dentro de las carencias de la gestión comunicacional encontramos las siguientes:

Las normas que debe seguir para esta gestión no están contenidas en un documento formal como es un manual de comunicación.

Carecer de una guía para manejar las distintas situaciones comunicacionales que se presenten, implica un punto vulnerable en la gestión de la comunicación de esta organización, de su imagen e identidad.

Aunque se encuentra ubicable en la web a través de distintos directorios organizacionales, en términos digitales, la empresa no cuenta con portal web, ni redes sociales, a pesar de tener más de 20 años de operaciones.

El flujo de la información está sectorizado, por lo que las tomas de decisiones se ralentizan y el involucramiento no es el óptimo en las acciones a ejecutar.

No existe un plan de comunicación que apoye el contacto a lo interno y externo para el logro de los objetivos de la empresa.

Los lineamientos de su identidad empresarial no están claramente establecidos, así como sus públicos prioritarios y su competencia, lo que incide en su manejo a lo externo.

Su estructura organizacional no contempla un área específica para la gestión de la comunicación.

2.3 Objetivos de la investigación

2.3.1 Objetivo general

Elaborar un manual de gestión de la comunicación que provea a Lesimsa SRL de una guía para el manejo de su comunicación interna y externa y el cuidado de su imagen empresarial en el periodo mayo-agosto 2021.

2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los conceptos relacionados con el manual de comunicación: posicionamiento estratégico, dirección de comunicación, normas generales, grupos de interés y plan de comunicación.
- Identificar la situación actual en términos comunicacionales en Lesimsa SRL
- Preparar el manual de comunicación de la compañía Lesimsa SRL con la finalidad de proponer estrategias de comunicación pertinentes.

2.4. Marco metodológico

2.4.1. Marco espacial y temporal

La investigación ha sido realizada sobre la empresa de ingeniería Lesimsa SRL ubicada en el Gran Santo Domingo, República Dominicana, en el periodo mayo-agosto de 2021. Vale mencionar en este punto, que el radio de acción de todas sus operaciones abarca todo el territorio nacional.

2.4.2. Tipo de investigación

En este trabajo se empleó como tipo de investigación un enfoque cualitativo que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”, (Sampieri et al. 2014), así mismo se combinó con investigación de tipo cuantitativa mediante la recolección de datos y medición numérica extraída de un cuestionario aplicado.

2.4.3. Métodos de investigación

El presente trabajo se circunscribe al método deductivo en el momento en que se va de lo general a lo particular, al extraer conclusiones lógicas a partir de un grupo de premisas o proposiciones dadas, como muchas de las constatadas durante el levantamiento de información de esta investigación, también con cuestionario aplicado y material bibliográfico revisado.

Por otro lado, con el proceso de observación en visita realizada a la empresa para verificar aspectos de la comunicación, se aplicó el método inductivo, el ir de lo particular a lo general, yendo de cada elemento observado para realizar la comunicación y verificar que toda la falla en este aspecto radica en el mal flujo de dichos elementos como con sondeo en la web y entrevista cara a cara realizada a uno de los ejecutivos de la empresa.

2.4.4. Técnicas e instrumentos

Dentro de las técnicas para realizar la investigación estuvo el levantamiento de información mediante fuentes bibliográficas, el sondeo en la web como investigación para iniciar el trabajo y medios digitales para la aplicación de cuestionarios a directivos y colaboradores de la empresa cuyos resultados se detallan más adelante. También la técnica de la entrevista realizada cara a cara a uno de los ejecutivos de Lesimsa.

2.4.5. Población y muestra

Para determinar la muestra poblacional se hizo uso de la fórmula propuesta por Murray y Larry (2005), partiendo de la cantidad total de los empleados de la empresa, un total de 26, resultando un valor de la muestra igual a $3.46 \approx 4$.

Población	Total	Muestra
Directivos/colaboradores	26	4

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1)+Z^2\sigma^2}$$

2.5. Diagnóstico

Como parte de las herramientas para conocer la situación estratégica actual en el aspecto de la comunicación de la empresa Lesimsa SRL se ha realizado una matriz con sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Con esta se pretende saber qué problemas o aspectos a mejorar pueden prevenirse o solucionarse contando con los elementos favorables y recursos de la organización. A continuación, el detalle:

2.5.1. FODA

Tabla No. 3 *FODA*

DEBILIDADES	**AMENAZAS**
● No cuentan con un manual de comunicación ● No poseen guía sobre uso del logo para gestionar su identidad visual ● Su carta de identidad está incompleta ● No poseen redes sociales ● No preparan planes de comunicación interna y externa	● Se pueden ralentizar decisiones por la deficiencia en la comunicación y esto a la vez reflejarse en el trato con los clientes. ● Clima organizacional neutral, ni muy favorable ni nada favorable ● Un 83.3% de la población mencionó que la empresa no tiene

● Hay deficiencias en sus canales de comunicación ● Debilidad en la comunicación interna y externa ● Un 50% de los colaboradores sabe poco de la empresa ● Un 83.3% dice que reciben información limitada como parte de la comunicación interna en la empresa ● Las herramientas de comunicación interna están subutilizadas	conocimiento de sus públicos o grupos de interés para gestionar la comunicación. ● No se analiza a la competencia ● La regulación de la construcción por parte del estado puede afectar a la empresa. ● Factores ambientales pueden incidir en las operaciones de la compañía.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
● Personal técnico y administrativo capacitado. ● Infraestructura física adecuada para la labor. ● Cuentan con los equipos necesarios tanto para trabajos propios de la operación como administrativos. ● La comunicación interna cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa ● Cuentan con las herramientas para realizar la comunicación interna	● Disposición del personal para mejorar la comunicación de la empresa. ● Desarrollo de redes sociales para fomentar la imagen corporativa. ● Desarrollo del mapa de públicos para mejorar la comunicación con los clientes. ● Promoción de una sólida cultura organizacional.

● Los encargados se comunican bien con sus equipos	

Nota: Elaboración propia a partir de diagnóstico realizado

2.5.2. Resultados de la investigación

2.5.2.1. Sondeo en la web

Como parte del diagnóstico para tener la situación actual de Lesimsa en términos de gestión de la comunicación, fue realizado un sondeo en la web donde pudo constatarse lo siguiente:

- Datos generales de la empresa sobre sus actividades, funciones y ubicación están correctos (Ver en Directorio yelu.do, todosbiz.com, https://www.1411.com.do/, worldorgs.com)
- En uno de los directorios de negocios menciona que la empresa tiene 4 empleados, cuando en el presente tiene 26 (ver en https://www.dnb.com/business-directory/)
- Las redes sociales son inexistentes.
- La página web en la dirección http://lesimsa.sytes.net/ está en construcción desde el 2017

2.5.2.2 Entrevista

En entrevista realizada a uno de los ejecutivos de la empresa acerca de la comunicación interna y externa, expresó:

- Con respecto a la configuración del área de comunicación, no existe un área y personal dedicado a llevar exclusivamente a la comunicación y no es evaluado por ello la persona de Gestión Humana que realiza este rol.

- A la comunicación interna se le da un enfoque operativo más que táctico y estratégico.
- La política de comunicación interna está obsoleta.
- No cuentan con manual de identidad corporativa.
- El personal conoce poco la cultura corporativa.
- Con respecto a la cultura corporativa que está desfasada comparada con los planes presentes de la empresa.
- Que las campañas más recientes de comunicación interna fueron: la aplicación del programa FASE en la empresa, el cumplimiento del comportamiento ante el covid-19 y el incentivo a la vacunación de los empleados/familiares.
- El equipo directivo da escaso apoyo a la comunicación interna.
- Los encargados de área y de proyectos serían los aliados más importantes de la comunicación interna.
- Los gerentes de empresa y área de control de calidad de proyectos varios fueron los principales clientes de comunicación interna.
- Los clientes internos de la comunicación interna conocen poco el proceso para concebir, diseñar e implementar una campaña interna exitosa.
- A los gerentes les cuesta trabajo comunicar a sus equipos de trabajo.
- La comunicación interna no se mide.
- La empresa no tiene un catálogo de los medios de comunicación a utilizar.
- Que el internet es el medio prioritario para la comunicación interna.
- Los gerentes de proyecto son los principales públicos de comunicación interna.
- No existe un perfil desglosado de los públicos de comunicación interna ni externa.

- Que una de las mayores dificultades en la comunicación la tienen con los encargados de proyectos de otras empresas acerca de la importancia de llevar un buen control de calidad en los proyectos.
- La empresa no cuenta con el apoyo de una agencia para realizar acciones de comunicación.
- Que el presupuesto destinado para comunicación en el año es escaso, lo que se refleja con resultados insuficientes.
- La empresa tiene un proyecto importante sobre instauración de un sistema de gestión vial en el país que requerirá esfuerzos eficientes en la comunicación.
- Que falta de visión es una de las principales amenazas en la comunicación dentro de la empresa,

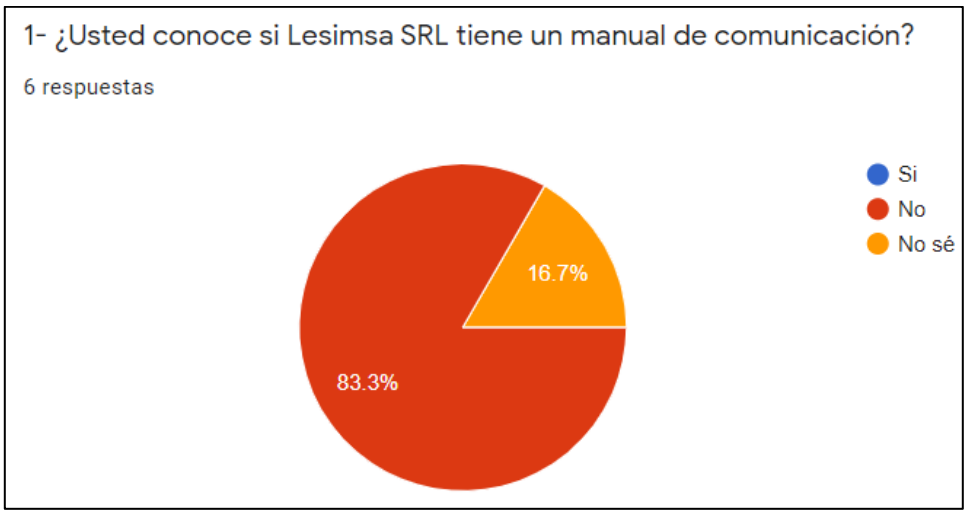
Para esta entrevista se usó como guía el formato de Cuestionario para el diagnóstico de comunicación interna de la agencia “Palabra de Copy” **(2019).**

2.5.2.3. Cuestionario aplicado

En cuestionario aplicado a seis de los colaboradores los resultados fueron los siguientes:

- Un 83.3% de la población indicó conocer que la empresa no tiene un manual de comunicación.

Figura No. 7 *¿Usted conoce si Lesimsa SRL tiene un manual de comunicación?*

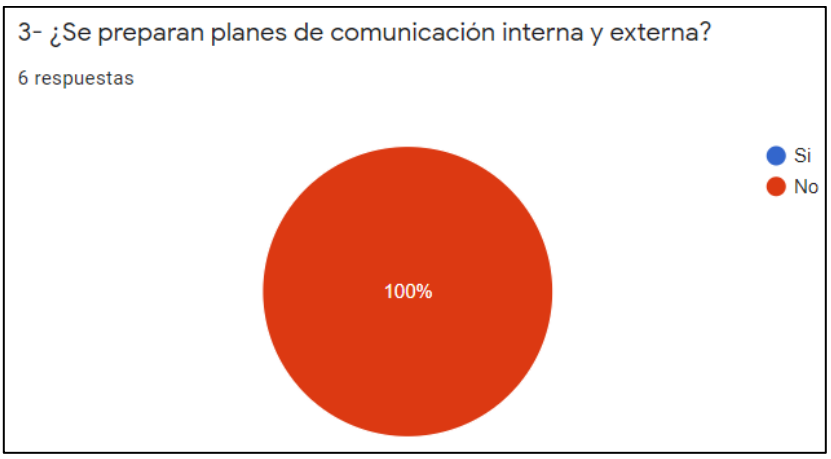


- Un 100% señaló que tampoco poseen una guía de uso del logo para gestionar su identidad visual.

Figura No. 8 *¿Usted conoce si la empresa tiene una guía de uso del logo para gestionar su identidad visual?*

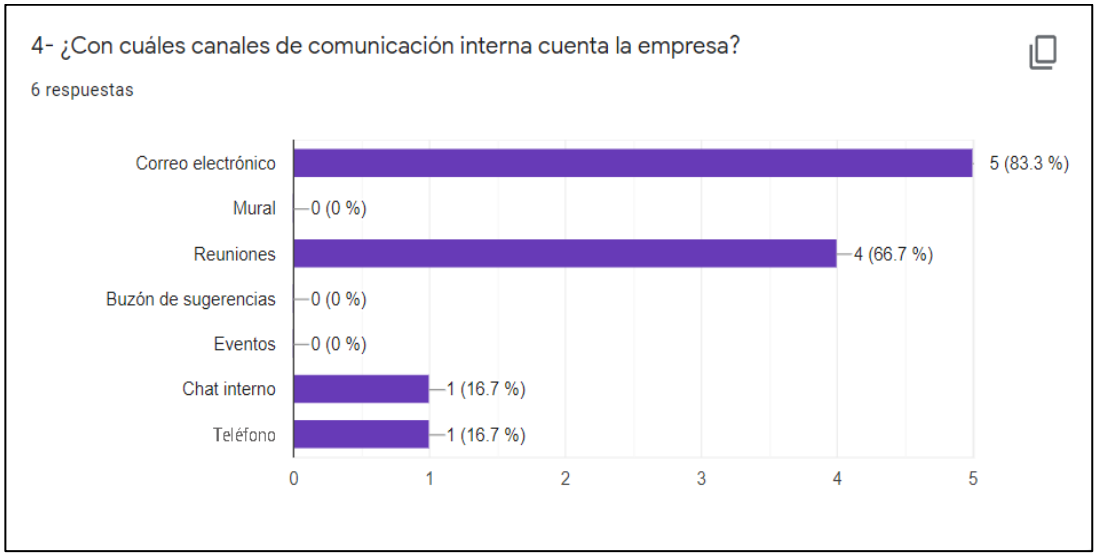
- Otro 100% reconoce que la compañía no prepara planes de comunicación interna y externa.

Figura No. 9 *¿Se preparan planes de comunicación interna y externa?*



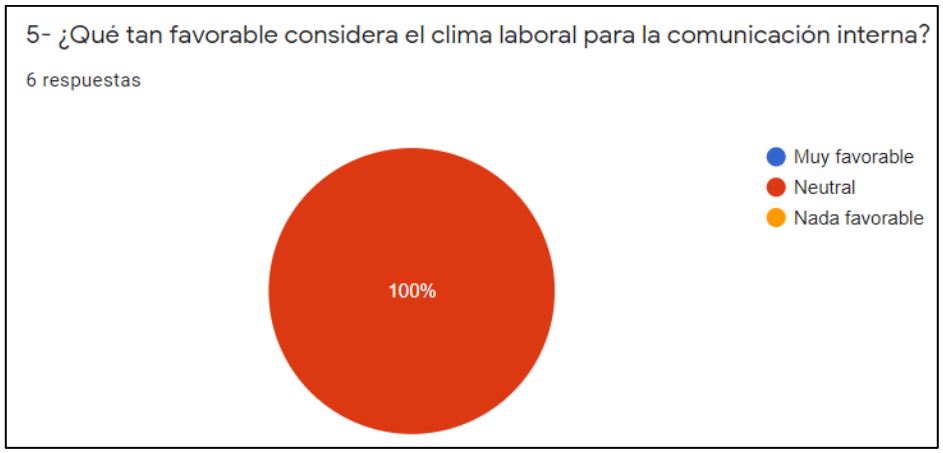
- Un 83.3% apuntó que el canal de comunicación interna de mayor uso en la empresa es el correo electrónico, a la vez que se mostró la inexistencia de otros canales como murales, buzón de sugerencias y eventos.

Figura No. 10 *¿Con cuáles canales de comunicación interna cuenta la empresa?*



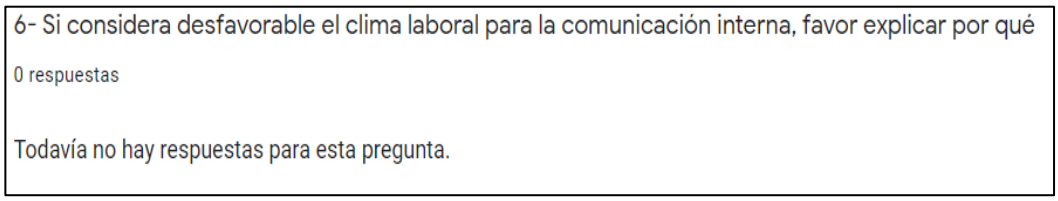
- Asimismo, consideraron el clima laboral para la comunicación interna como neutral, es decir, ni muy favorable ni nada favorable.

Figura No. 11*¿Qué tan favorable considera el clima laboral para la comunicación interna?*



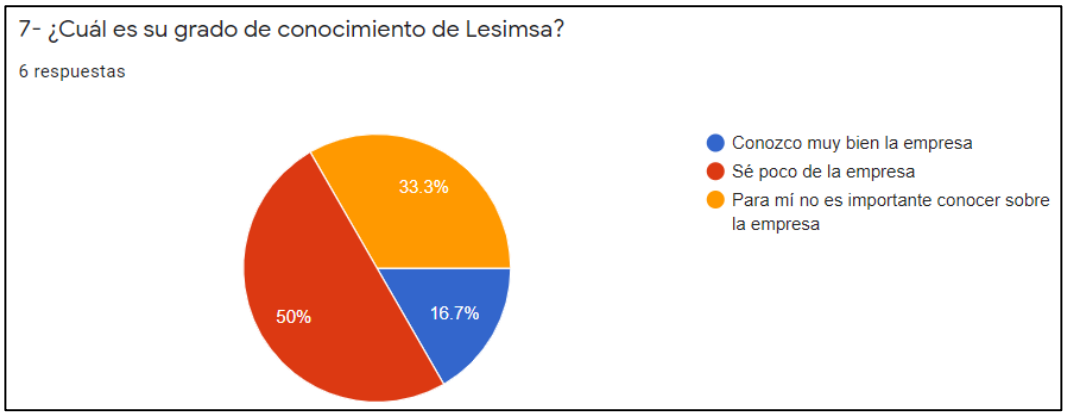
- El 100% de los que contestaron el cuestionario no respondieron en la pregunta siguiente:

Figura No. 12 *Si considera desfavorable el clima laboral para la comunicación interna, favor explicar por qué.*



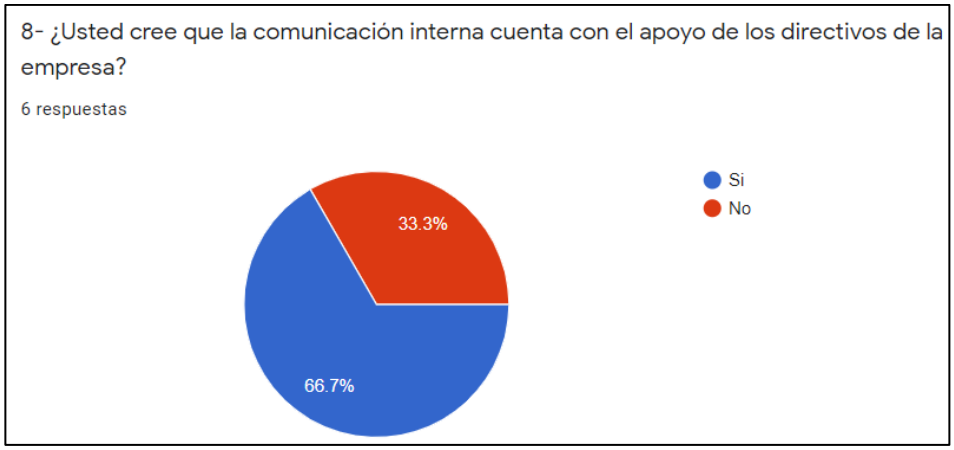
- Por otro lado, el 50% dijo saber poco sobre la empresa.

Figura No. 13 *¿Cuál es su grado de conocimiento de Lesimsa?*



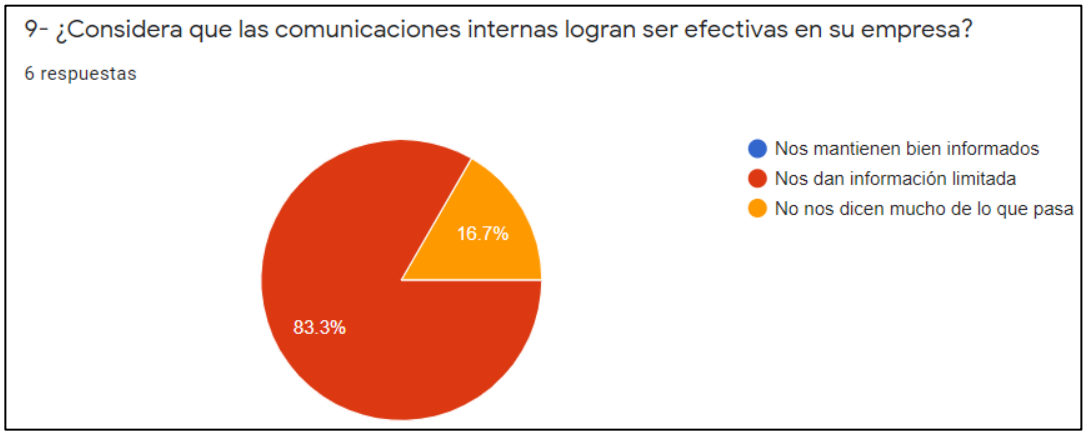
- Un 66.7% cree que la comunicación interna cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, sin embargo, el 83.3% dijo que les dan información limitada, aunque reconocieron, en un 66.7% que los encargados dentro de sus habilidades se comunican bien con sus equipos.

Figura No. 14 *¿Usted cree que la comunicación interna cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa?*



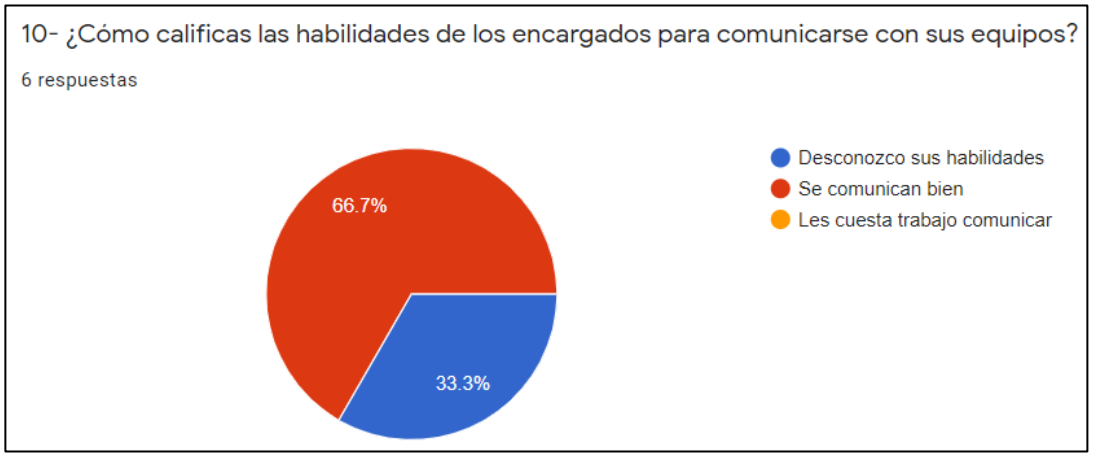
- Un 83.3% respondió que reciben información limitada como parte de la comunicación interna en la empresa.

Figura No. 15 ¿Considera que las comunicaciones internas logran ser efectivas en su empresa?



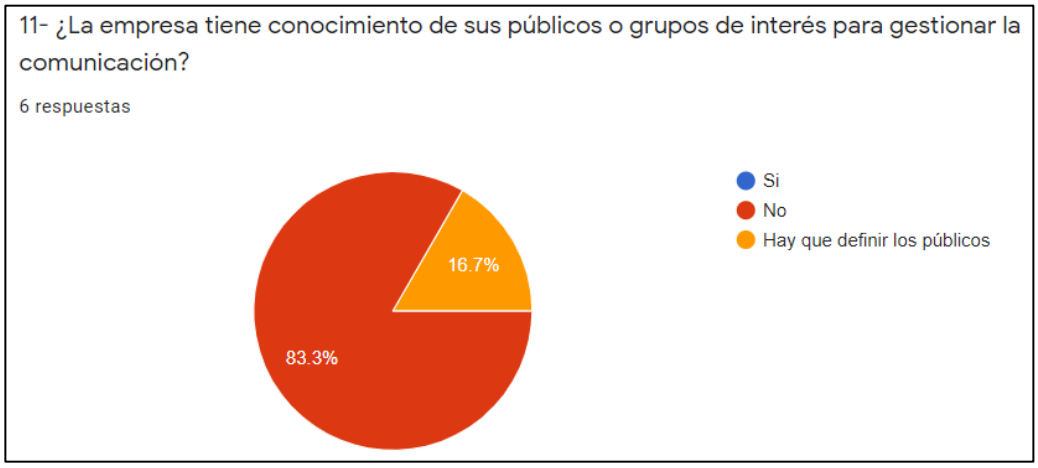
- Un 66.7% consideró que los encargados se comunican bien con sus equipos.

Figura No. 16 *¿Cómo calificas las habilidades de los encargados para comunicarse con sus equipos?*



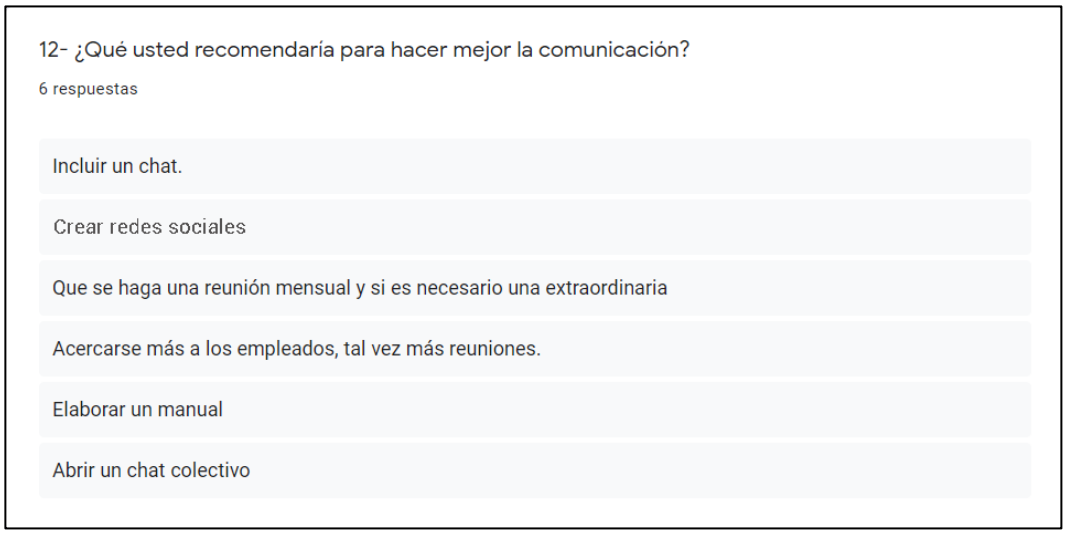
- Un 83.3% de la población mencionó que la empresa no tiene conocimiento de sus públicos o grupos de interés para gestionar la comunicación.

Figura No. 17 *¿La empresa tiene conocimiento de sus públicos o grupos de interés para gestionar la comunicación?*



- Dentro de las recomendaciones para mejorar la comunicación sugirieron: elaborar un manual, incluir un chat, reuniones mensuales y si es necesario una extraordinaria y mayor acercamiento con los empleados.

Figura No. 18 *¿Qué usted recomendaría para hacer mejor la comunicación?*



- El perfil de los colaboradores refleja un 66.7% de personal masculino con rango de edades de 26 a 35 años y mayores de 55, donde sus ocupaciones predominan los ingenieros, asesores, personal propio para el manejo de materiales de construcción y la calidad de estos.

Figura No. 19 *Sexo*

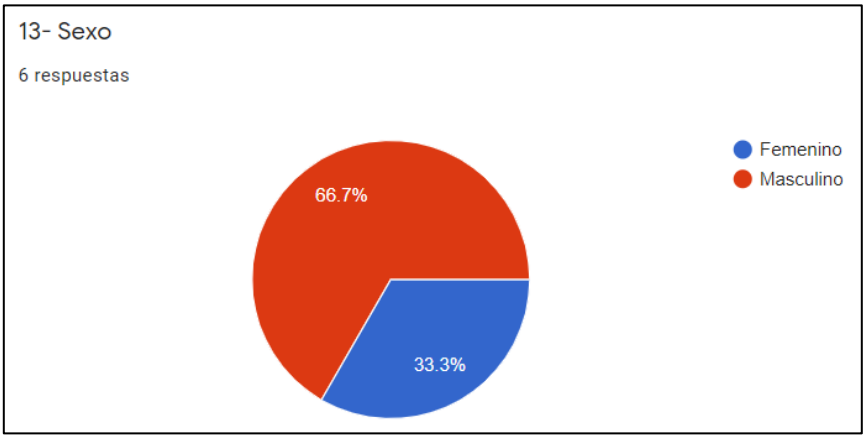


Figura No. 20 *¿Cuál es su edad actual?*

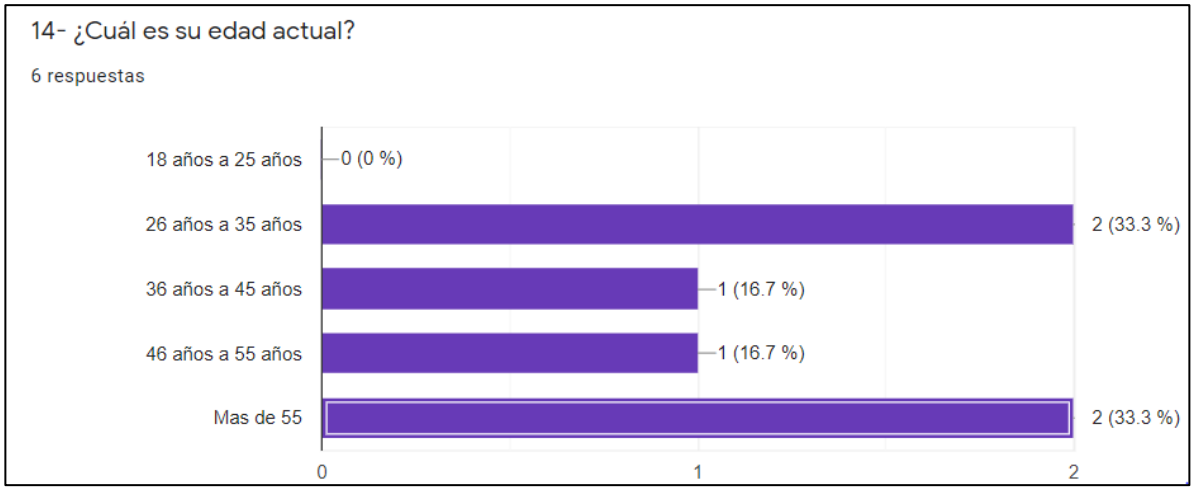
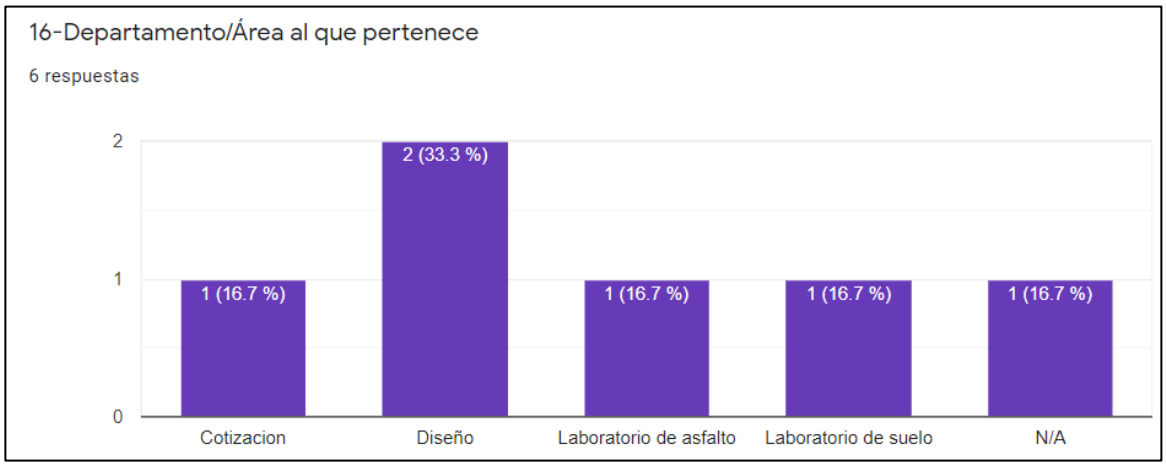


Figura No. 21 *Ocupación dentro de la empresa*

Figura No. 22 *Departamento/Área al que pertenece*



2.5.3. Recomendaciones a implementar

Como respuesta a las fallas detectadas en el diagnóstico de comunicación realizado a la empresa Lesimsa SRL, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Manual de gestión de la comunicación, elaborarlo y socializarlo con el personal, que establezca las normas y canales de comunicación y defina la gobernanza y flujo de comunicación en la compañía, entre otros aspectos.
- Carta de identidad. Hay definir la carta de identidad, al momento solo tienen la misión de la empresa, por lo que hay que enunciar su visión y los valores con los que la organización se identifica y a la vez socializarlos con todos los colaboradores. El propósito de la empresa debe ser bien conocido para cada integrante.
- Clarificar el posicionamiento estratégico deseado de la empresa, que quiere para trabajar por él.
- Área y personal específicos para la gestión de la comunicación. En la actualidad quien tiene el rol de comunicador en Lesimsa es el área de Gestión Humana.
- Redes sociales, crearlas y mantener actualizado su respectivo contenido, según un calendario realizado para tal fin.
- Mapa de públicos, definirlo para entender a la audiencia de la empresa y así diseñar la comunicación estratégica dirigida a cada grupo de interés.
- Información general en la web. En el sondeo inicial que hicimos en la primera clase esta información arrojó completa desactualización. Hay que corregir todos los datos desfasados, como forma de contribuir con la imagen de la empresa y su posicionamiento.
- Chat, reuniones periódicas de manera general, mural colectivo, buzón de sugerencias. Esto para mejorar los canales de comunicación a lo interno.
- Zooms, teams, Onedrive o Google drive, utilizarlos como herramientas para el trabajo colaborativo y que las comunicaciones y documentos fluyan con mayor facilidad e integren los departamentos.
- Actividades de integración, dirigidas a mejorar la comunicación interna

- Whatsapp. Creación de grupos, uno general y otros según equipos. Lesimsa no utiliza esta aplicación como herramienta para la comunicación interna.
- Cultura organizacional. Fomentarla junto al área de Gestión Humana, como factor esencial en la actuación interna y externa de los colaboradores y su manejo de la comunicación laboral: desarrollar el manual de inducción, descripciones de puestos, tener escritos los procedimientos, realizar actividades de integración, entre otros. Al momento tienen por escrito los procedimientos de los ensayos de laboratorio, en los manuales de ensayos.
- Guía de uso del logo. Aún sin crear en Lesimsa. “La marca se convierte en el símbolo que representa a la empresa. La empresa no hay manera de mostrarla, de verla, pero a través de la marca se asocia a todo lo que hay detrás de la organización”[2]
- Talleres y reuniones para promover la comunicación horizontal interdepartamental y entre directivos y colaboradores que promueva la escucha activa y la comunicación asertiva y de puertas abiertas.
- Reuniones de rendición de cuentas de forma periódica, donde todos los colaboradores puedan tener acceso a lo que pasa en la empresa.
- Planificar la comunicación interna y externa

El diagnóstico es una herramienta clave para desglosar el funcionamiento organizacional en términos de comunicación que ayuda a alinear los esfuerzos comunicacionales a los objetivos empresariales.

[2] Costa, Joan. (2013). "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada". Recuperado de (801) Joan Costa: "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada" - YouTube

Las mejoras de la comunicación planteadas en este capítulo han sido respuesta a las fallas encontradas, en este proceso de diagnóstico de las interacciones internas y externas de Lesimsa SRL. de ahí la importancia de dicho proceso.

La apertura y colaboración de la alta gerencia de la empresa permitieron obtener la información necesaria para este diagnóstico y darle curso hasta terminar esta parte de la investigación: desde los datos de su historia, el enunciado de los objetivos general y específicos, marco metodológico, realización de un FODA, entrevista y aplicación de cuestionario.

CAPÍTULO III

Manual de gestión de comunicación de Lesimsa SRL

El Manual de gestión de la comunicación de Lesimsa SRL tiene como objetivo organizar la comunicación de la empresa, orientarla al logro de sus propósitos empresariales y optimizar su imagen.

Contiene secciones básicas en este tipo de documentos según esquema propuesto por el Doctor en ciencias de la información Justo Villafañe: Plan estratégico de imagen corporativa, Dirección de comunicación, Normas generales de comunicación, Grupo de interés y mapa de públicos y Plan de comunicación.

3.1 Plan estratégico de imagen corporativa

3.1.1. Visión estratégica

Misión: proveer servicios de ingeniería con la más alta calidad, cumpliendo con los requerimientos técnicos establecidos y dentro del tiempo requerido, garantizando de esta manera la satisfacción total de nuestros clientes.

Visión: Ser la empresa líder en la prestación de servicios de ingeniería civil a nivel nacional por la excelencia en el diseño, construcción, supervisión de obras y control de calidad de suelos y materiales sustentado en los valores de nuestro personal y soluciones que garanticen la seguridad y superen las expectativas del cliente.

Valores:

- Ética
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Compromiso Social

3.1.2. Perfil de imagen actual

Lesimsa SRL es una empresa muy técnica, enfocada en cada proyecto que trabaja en el momento, con un liderazgo centrado en la alta dirección que toma las decisiones y luego distribuye funciones, lo que no ha facilitado el involucramiento y compromiso de los colaboradores y el fomento de una sólida cultura organizacional.

A lo externo, la compañía está bien posicionada por la alta calidad en los servicios que presta tanto al mercado local como a otras empresas extranjeras. Tiene la precaución de edificar al cliente sobre el alcance en los proyectos que solicita, el interés que muestra en este proceso se asocia con la profesionalidad del trabajo que realizan, esto hace que se vincule mejor con los deseos del cliente.

3.1.3. Proyecto empresarial y posicionamiento estratégico deseado

Como parte de las mejoras de la empresa en el manejo de la comunicación este Manual de gestión de la comunicación, como proyecto empresarial para Lesimsa SRL, representa un apoyo con pautas adaptadas tanto para la comunicación organizacional como para la actualización en la cultura corporativa que el diagnóstico realizado indica como necesarios.

La coherencia entre la comunicación interna y externa demanda ajustes en la mencionada cultura que por vía de consecuencia incidirán en una imagen más positiva que la actual y en el logro del posicionamiento estratégico deseado.

Parte de los clientes de Lesimsa llegan a la empresa por referencia de personas o de compañías a las que ésta le ha prestado servicio y los recomiendan, lo que habla en favor del trabajo que se realiza.

La empresa percibe que es asociada más como un “servicio de laboratorio” y desea ser vinculada más como una “Empresa de supervisión de obras”, por lo que es un posicionamiento no logrado y que hay que trabajar.

De igual manera, la empresa desea extender sus canales digitales de comunicación como parte de su actualización en la comunicación. Asimismo, hacer los ajustes necesarios en su cultura organizacional para fomentar la comunicación interna.

3.1.4. Estrategia de comunicación

I-Reposicionamiento de la empresa

Objetivo

General:

- Reposicionar a Lesimsa SRL como una empresa de supervisión de obras.

Específicos:

- Realizar una campaña de difusión del rol de la empresa como supervisora de obras
- Difundir a lo interno el rol supervisor de Lesimsa para crear involucramiento y acción multiplicador de los colaboradores.

Grupos de interés

Externo: Empresas de proyectos de ingeniería, ingenieros de obras, dueños de proyectos, sector público, sector privado, comunidad local y organizaciones sociales

Interno: colaboradores y alta dirección de Lesimsa

Estrategia general

Promoción de la imagen de Lesimsa como empresa dedicada no solo a los servicios de laboratorio de materiales, sino también a la supervisión de obras civiles.

Plan de acción:

Tabla No. 4 *Plan de Acción 1*

Tipo de público	Acciones	Medio
Externo	Realizar media tours explicando los servicios de la empresa con énfasis en el de supervisión de obras	TV, radio, medios impresos y clientes potenciales
	Analizar la competencia previo al media tours	Redes sociales y portales web
	Crear redes sociales y portal web que promocionen los servicios de la empresa e incluyan las vías de contacto y estar más cerca del cliente (Actualización digital de la comunicación empresarial)	Web
Interno	Comunicar al personal propósito de la empresa respecto a los servicios, edificar para crear efecto multiplicador	correo electrónico, reuniones, intranet, murales

Nota. Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

II- Cambios en la cultura y comunicación organizacionales

Objetivo

General:

- Gestionar la cultura organizacional para el fomento de la comunicación interna y externa

Específicos:

- Definir la comunicación interna y externa y esquematizarlas en su desarrollo.
- Socializar con el personal el Manual de gestión de la comunicación, visión estratégica de la empresa y otros documentos sobre la comunicación.

Grupo de interés

Interno: colaboradores y alta dirección de Lesimsa

Estrategia general

Ajustes de la cultura organizacional para el fomento de la comunicación interna y externa

Plan de acción:

Tabla No. 5 Plan de Acción 2

Tipo de público	Acciones	Medio
Interno	Socializar el Manual de Gestión de la Comunicación, visión estratégica, tablas 2 y 3 Guía IV- Nobaci	Correo electrónico, google drive, reuniones presenciales

	Levantar datos para el Plan de Información y Comunicación y Características de la Información y Comunicación (Tabla 2 y 3 Guía IV-Nobaci)	Google drive
	Realizar reuniones periódicas de todo el personal para presentar resultados y planes de la empresa	Presencial

Nota. Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

3.2 Dirección de comunicación

3.2.1. Profesiograma y funciones

El profesional de la Dirección de comunicación para ejercer sus funciones debe tener formación en comunicaciones o en gestión empresarial, preferible la combinación de ambas por el rol a desempeñar que exige habilidades de dirección, pensamiento estratégico y comunicación.

Por la naturaleza del trabajo, quien ocupe esa posición debe tener:

- Buenas relaciones humanas.
- El manejo de la imagen, identidad y reputación de la organización.
- Capacidad para orientar a los colaboradores en los temas de la empresa y asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones que puedan afectar la imagen corporativa.
- Creatividad e innovación para generar los contenidos tanto para uso interno como externo con base en los objetivos estratégicos y temas que se estén tratando en la empresa.
- Buen entendimiento del sector, sus leyes, normas y reglas.
- Conocimiento de los canales de comunicación tradicionales y digitales para seleccionar los apropiados para llegar al público objetivo con los mensajes clave a transmitir.

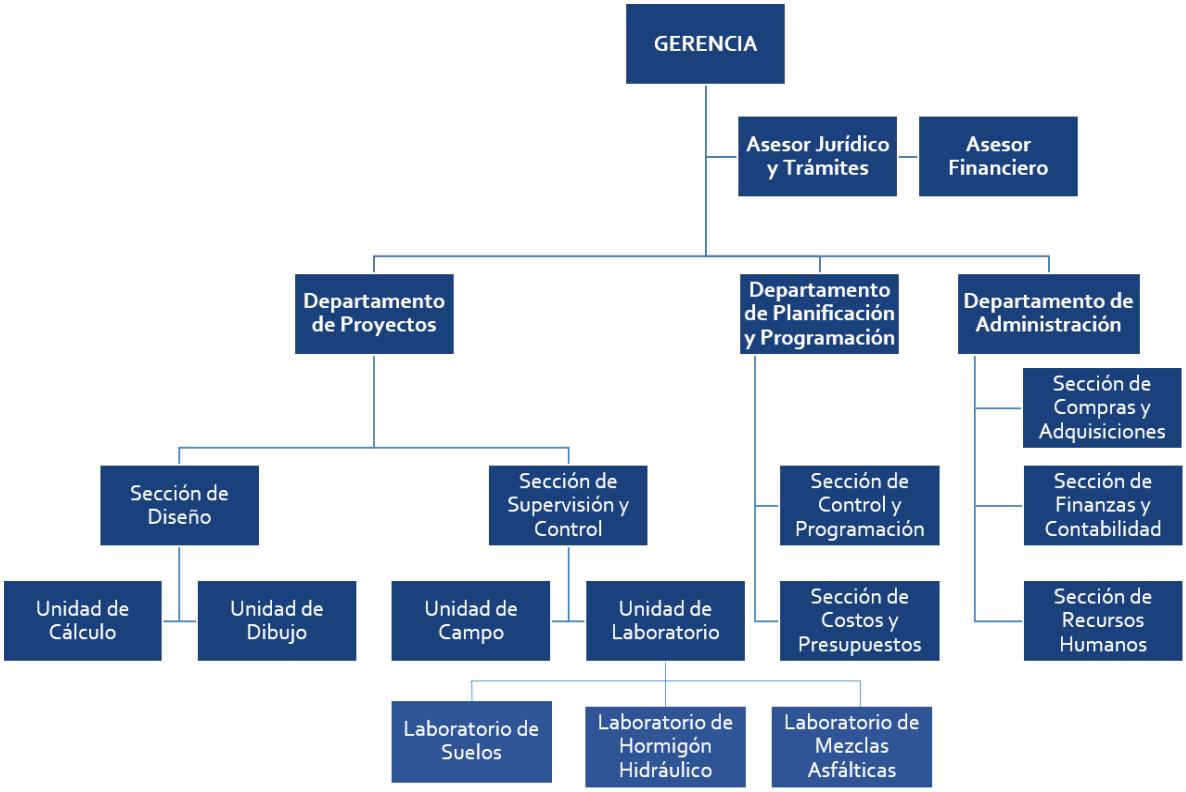
- La responsabilidad de elaborar el Manual de gestión de la comunicación, con su guía de identidad y ocuparse de la comunicación de quien presida la empresa.
- Aptitud para el diseño de planes de comunicación según los objetivos estratégicos definidos.
- En conjunto con la alta dirección el rol de portavoz de la empresa.
- Habilidades para trabajar en equipo, coordinar, redactar, gestionar las crisis de comunicación.
- Orientación al servicio y a los resultados.
- Entre otros.

3.2.2. El Dircom en la estructura organizacional

Por el manejo y responsabilidad de la imagen de la empresa debe estar al tanto de todo el funcionamiento de la organización y ser reporte directo de la presidencia o el más alto nivel en la organización.En algunos casos esta función suele desempeñada por el área de Gestión Humana, Mercadeo o incluso no existir quien se encargue.

En Lesimsa SRL la estructura organizacional no incluye un área dedicada de manera exclusiva a la Dirección de comunicación ver Figura xx, tampoco otra área que asuma esta función dentro de las que le corresponden.

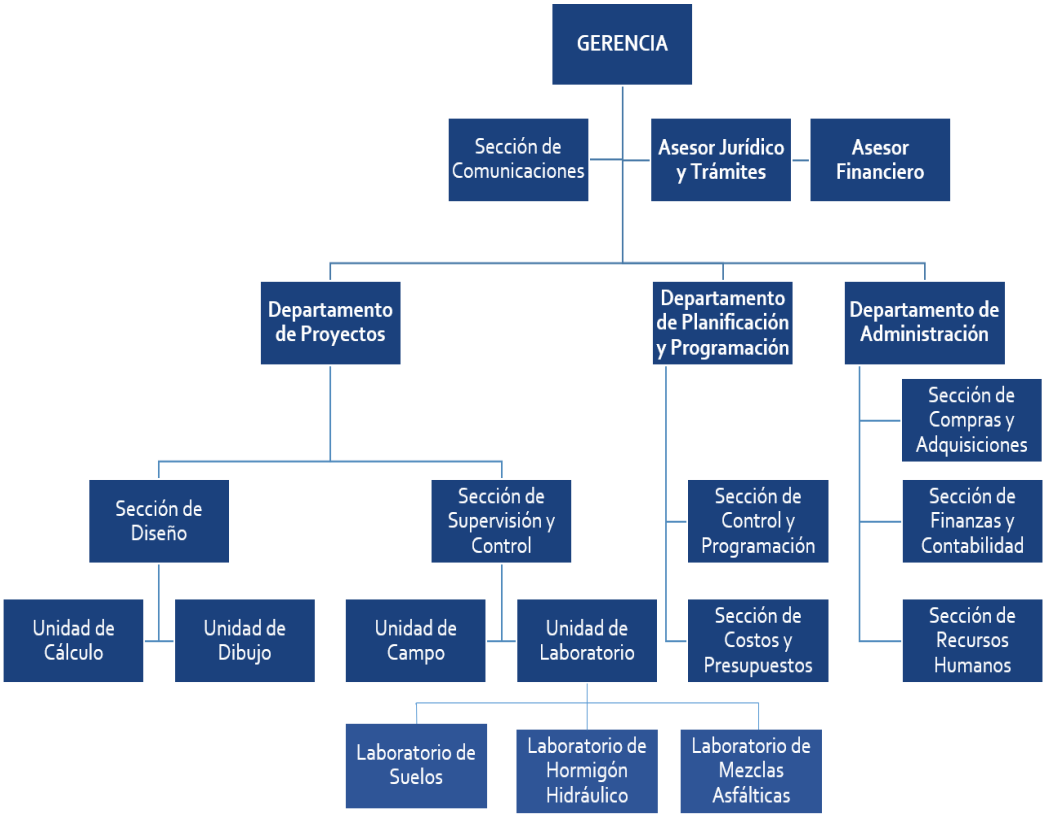
Figura No. 23 *Organigrama actual de Lesimsa SRL*



Tomado de documentos de Lesimsa SRL

A continuación, ubicación del área de comunicaciones en el organigrama propuesto de Lesimsa SRL:

Figura No. 24 *Organigrama propuesto de Lesimsa SRL*



Nota: Elaboración propia a partir del organigrama existente en Lesimsa SRL

3.2.3. Instrumentos al servicio del Dircom

Son documentos, herramientas, sistemas que facilitan la labor del Dircom, le sirven como guía y toma de decisiones. En Lesimsa algunos están disponibles, otros no. Entre estos se pueden citar, a disposición

- Manual de gestión de la comunicación y Manual de identidad visual incluidos en este trabajo de investigación.
- Manuales con todos los procedimientos de ensayo con las normas existentes, sirven de referencia al DirCom de la labor que realiza la empresa.

- Procedimientos, descripciones de puesto. pendientes de elaborar en Lesimsa.
- Manual de inducción, al igual que los dos anteriores pendientes de elaborar.

Herramientas:

- Murales
- Correo electrónico.
- Chat interno
- Teléfono
- Buzón de sugerencias (a implementar)
- Mural (a instalar)
- Reuniones (planificar periodicidad)

3.3 Normas generales de comunicación

3.3.1. Carta de identidad

Representa la cultura, valores, historia, filosofía empresarial, actividades que hace y cómo las hace, objetivos empresariales, rasgos sobresalientes y cuál es su proyecto de trabajo. Estos elementos conforman la personalidad de la empresa y es la que se conecta con la imagen visual que los grupos de interés y público en general identifican la marca.

Dentro de los atributos con los que se identifica a Lesimsa SRL se encuentran: Calidad en los servicios brindados, profesionalidad, transparencia, ética, que se traducen como argumentos de comunicación.

3.3.2. Identidad visual

La representación y comunicación de la marca mediante elementos gráficos constituye la identidad visual que expone los valores y el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado.

En este trabajo de investigación se propone una actualización al logo de la organización, se presentan sus versiones a todo color, blanco y negro y en positivo y negativo, zona de protección y distintas aplicaciones en la papelería y elementos más usados por Lesimsa SRL tales como casco protector, uniformes de laboratorio y chaleco reflectivo así como material pop, algunos de ellos usados para preparar *welcome pack.*

Imagotipo actual: Incluye isotipo formado por tres letra (LSS), el nombre de la empresa (Lesimsa) y el tipo de sociedad comercial que es (SRL) a la que deben eliminarse los puntos ya que es una sigla, no una abreviatura.

Figura No. 25 *Logo actual de Lesimsa SRL*

Lesimsa S.R.L.

Tomado de material de Lesimsa SRL

Imagotipo propuesto: incluye el elemento gráfico o logo que representa dos de los elementos más usados en el trabajo de la empresa: una probeta y un tamiz, además del nombre de la organización.

Figura No. 26 *Imagotipo propuesto. Versiones en positivo*

Versión en positivo

Versión en positivo

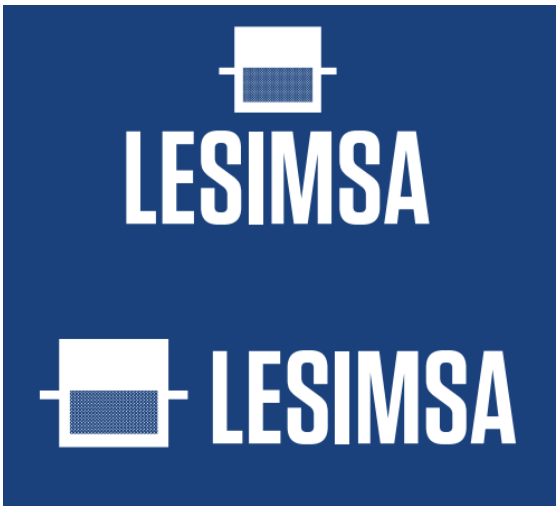
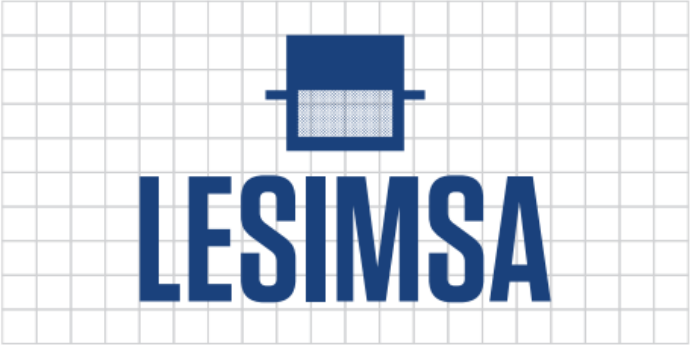
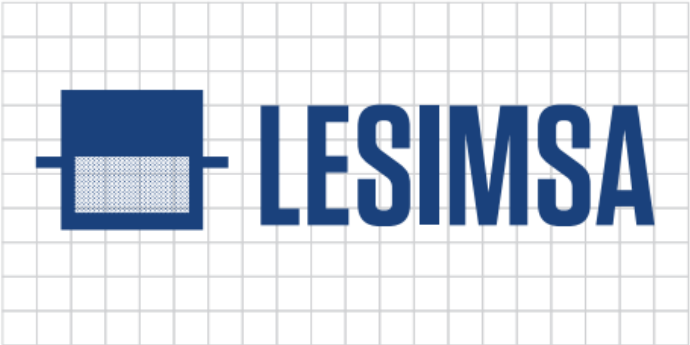


Figura No. 27 *Zona de protección*

Zona de protección

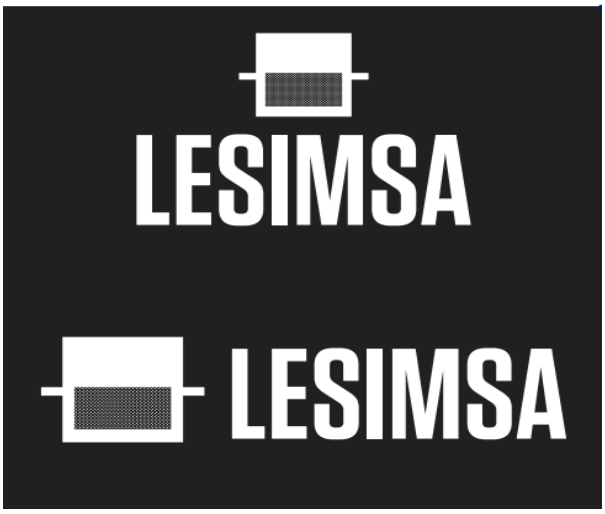
Trabajada para asegurar la lectura del imagotipo ya sea que esté individual o compartiendo en un espacio con otros elementos.





Versión en negativo

Figura No. 28 *Versión en negativo*



Tipografía del logotipo

Tungsten Bold:

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 1234567890€&()*?¿!¡@

Tipografía para la papelería, señalética y uso interno

Corbel Regular

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 123456789o€&()*?¿!¡@

Corbel Italic

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 123456789o€&()?¿!¡@*

Corbel Bold

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPORSTUVWXYZ 123456789o€&()*?¿!¡@

Tipografía para material publicitario

Myriad Pro Light

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 1234567890€&()*?¿!¡@

Myriad Pro Regular

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 1234567890€&()*?¿!¡@

Mynad Pro Italic

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 1234567890€&()?¿!¡@*

Mynad Pro Bold

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ 1234567890€&()*?¿!¡@

Colores Utilizados

Pantone 281	**Pantone**
C: 100 M: 72 Y: 0 K: 32	**C: 0 M: 0 Y: 0 K: 0**
R: 10 G: 31 B: 98	**R: 255 G: 255 B: 255**
H:225 S:90 B:38	**H: 0 S: 0 B: 100**
Web: 000033	**Web: #FFFFF**

Los colores elegidos son el azul Pantone 281 y el blanco Pantone 000C

El blanco se asocia a la exactitud, lo inequívoco y lo absoluto como los cálculos en la ingeniería. Es ideal junto al azul utilizado en el logo de Lesimsa por su alto contraste. Además de su neutralidad.

El azul, color profundo ideal para representar la ingeniería civil. Tiene connotación de seguridad, permanencia. Transmite seguridad y paz.

Aplicaciones:

Papelería

Figura No. 29 *Sobre 9” x 12”*

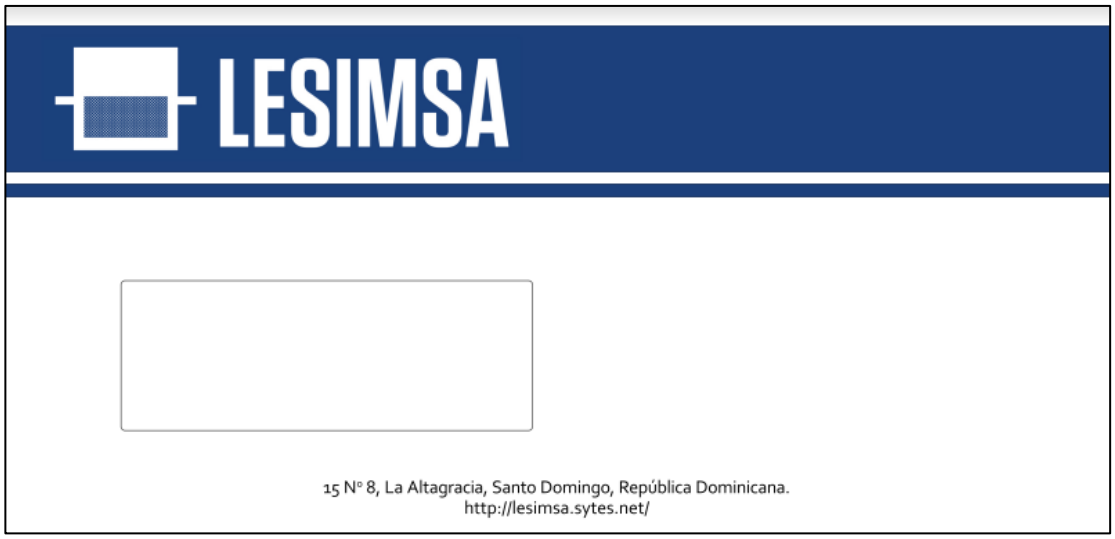


Figura No. 30 *Tarjeta de presentación*

Figura No. 31 *Membrete de carta 8 ½" x 11"*

Figura No. 32 *ítemes para welcome pack*

Libreta, lapicero, gorra, camiseta, jarra y sombrilla.

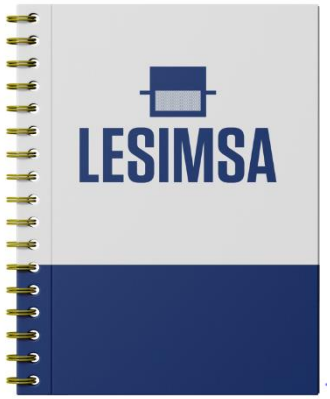


Figura No. 33 *Pin*

Figura No. 34 *Tarjeta identificación, bata laboratorio y chaleco reflectivo*

Tarjeta de identificación **Bata de laboratorio** **Chaleco reflectivo**

Figura No. 35 *Casco protector*

Pautas para uso guía identidad visual

La guía de identidad visual expone los usos permitidos de la marca mediante la simbología, gráficos y tipografía determinada por la empresa.

Se identificarán de manera visible, con la línea gráfica autorizada, los trabajos de la autoría de Lesimsa SRL.

Además, el material POP, vehículos que pertenezcan a la organización, así como áreas de la edificación donde se aloja estarán también identificadas.

Los colaboradores usarán, con la identidad visual aprobada, la tarjeta de identificación y los uniformes que apliquen en las instalaciones de la empresa y en otros lugares que realicen trabajos para la misma.

Mantener el uso adecuado de los elementos gráficos y tipográficos de la identidad visual comunicará una imagen coherente de Lesimsa que facilite ser recordada.

3.3.3. Libro de estilo

Su objetivo principal es la eficiencia de la comunicación y normalización para la correcta redacción y formato de documentos de manera uniforme, con el uso preciso de la gramática, la puntuación, el lenguaje y la ortografía.

Se recomienda:

-Organizar la información según el orden de importancia, siendo la primera la de mayor importancia.

-Redactar la información evitando los tecnicismos.

-Usar lenguaje formal, objetivo y cordial.

-Asegurar que las comunicaciones emitidas cumplan la calidad y suficiencia de la información, con contenido que no den a doble interpretación y representen algún beneficio para los destinatarios.

-Tener siempre a mano para consulta: diccionarios de la lengua, libros de gramática y de estilo.

3.3.4. Interacción con los medios

Al momento, aunque la empresa Lesimsa SRL no publica en los medios, tiene comunicación con la mayoría de sus grupos de interés. Parte de su actualización con su público externo consistirá en activar otros canales: su portal web y las redes sociales.

3.3.5. Comunicación interna

La comunicación interna tiene un impacto significativo en el desenvolvimiento y desarrollo de una empresa.

“La entidad, a través de su titular y sus directores o encargados, debe comunicar la información internamente, incluidos los objetivos institucionales y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”. COSO - PwC (2013)

La alta gerencia además debe verificar que los colaboradores de la empresa para su interacción con los clientes tengan la información necesaria para hacerlo y que la comunicación se efectúa de manera apropiada, es decir que deje satisfecha la expectativa del cliente en el servicio solicitado.

Para ello deben levantarse las actividades que se realizan, los insumos que requieren y procedimentarlas según corresponda. Se sugiere como apoyo para este punto el uso de la Guía IV Información y Comunicación de la Contraloría General de la República disponible de forma gratuita en su portal web. En particular el llenado de las tablas" Plan de Información y Comunicación" y "Características de la Información y Comunicación", Tabla No. 2 y 3 en la mencionada guía.

Tabla No. 6 *Plan de Información y Comunicación*

Departamento:							
Sección:							
Informe a emitir	Características del informe	Responsable de preparación	Fechas (periodicidad)	Destinatario (a quien se comunica)	Utilización	Seguridades y archivo	Quien verifica

Tomado de la Guía IV- Información y Comunicación. Nobaci (p.14) Rep. Dom.: Contraloría General de la República

Tabla No. 7 Características de la Información y Comunicación

Departamento:			
Sección:			
Tipo de información	Clasificación	Razones	Seguridades

Fuente: Guía IV- Información y Comunicación. Nobaci (p.15) Rep. Dom.: Contraloría General de la República

El flujo de la información a nivel interno dependerá de la disposición de canales de comunicación apropiados de forma que los temas puedan ser tratados en todos los sentidos y toque todas las áreas.

Los canales disponibles en Lesimsa, de acuerdo con el diagnóstico de comunicación realizado (correo electrónico, reuniones, chat interno, teléfono) podrían ser extendidos de la manera siguiente:

-Crear grupos de whatsapp, de email, etc. Se establecerán reglas para la formación de grupos virtuales de manera que se fomente el trabajo en equipo y sus resultados y no se desvirtúe el propósito para el que son creados.

-Se promoverán, mediante planificación, actividades de mentoring, coaching, entrenamientos cruzados, entre otros, que faciliten el desarrollo de una comunicación eficaz entre los colaboradores y la transmisión del conocimiento necesario para mejorar la interacción y los resultados esperados.

-Establecer momentos específicos para reuniones tanto presenciales como virtuales (zoom, team…) Socializar las minutas correspondientes.

-Habilitar un buzón de sugerencias para recoger las opiniones y propuestas de los colaboradores. Para que esto funcione lo recogido en el buzón debe tener respuesta a tiempo.

-Realizar un boletín interno con los logros y reconocimientos, noticias del ámbito laboral, los proyectos en proceso y a futuro, entre otras informaciones.

-Asegurarse, en conjunto con el área de Gestión Humana, que estén disponibles el manual de inducción, descripción de puesto y procedimientos para cada puesto, esto promueve el compromiso y espíritu de pertenencia de los colaboradores.

-Impulsar el trabajo colaborativo con la creación de carpetas compartidas (en onedrive, google drive...)

-Fomentar la cultura organizacional con acciones que promuevan el conocimiento de la empresa y compenetración del equipo, por ejemplo, con actividades de team building.

-Incluir en murales los avisos, agendas, cumpleaños de los colaboradores, reconocimientos

3.3.6. Comunicación de crisis

Cómo enfrentar las crisis, desde el punto de vista comunicacional, las crisis pueden deberse a situaciones laborales o las que son producto de fenómenos naturales. Las crisis pueden ser internas o externas e igual afectar

Manejo de las crisis

-Conformar un comité de crisis que busque en consenso respuesta a las crisis.

-Solo las personas autorizadas por el Comité de crisis a ser portavoz de la empresa, podrán dar declaraciones a los medios, de acuerdo con protocolo establecido.

-Preparar a los colaboradores ante situaciones de crisis y mantenerlos informados cuando sucedan. Ellos pueden ser multiplicadores de información correcta o falsa por falta de conocimiento.

-Procedimentar el manejo de crisis (informarse, investigar los hechos, es decir reunir todos los datos pertinentes, analizar por cuál medio se responderá, monitorear el proceso y realizar plan de acción

-Mantener activo el Comité de crisis

-Tener listado de contactos de instituciones como bomberos, policía, emergencia, entre otros.

-Asi mismo, tener el listado de los distintos medios

-Tener preparado los planes de crisis y de contingencia

-Realizar simulacros para ensayar momentos de crisis y sus posibles respuestas.

-Estructurar mensajes de manera sencilla y clara.

-Responder a la crisis con información veraz y completa.

-Mantener homogeneidad en las declaraciones ofrecidas en la crisis.

-Preparar al portavoz, quien debe ser una persona empática, segura, competente, que se entrene para el manejo de los medios de comunicación y que sepa tomar decisiones con base en escenarios e intuición.

-Tener histórico de las crisis.

-Preparar a los colaboradores y alta dirección para enfrentar las crisis.

Fases de una crisis

Las crisis pueden pasar por varias fases que son: detección, prevención, mitigación, recuperación y aprendizaje.

Detección: conocida luego de una auditoría de crisis.

Prevención: se elabora un plan para afrontar el hecho o eventual crisis

Mitigación: cuando se intenta contener la crisis para que no llegue a afectar la imagen de la empresa.

Recuperación: en esta fase se trata de llevar las operaciones de la empresa a su normalidad.

Aprendizaje: o etapa de pos-crisis, en donde se examina lo ocurrido y cómo pudo afectar la imagen. Se toma como aprendizaje

para elaborar un plan y restaurar cualquier efecto en la imagen de la empresa.

3.4 Grupo de interés y mapa de públicos

Los públicos o grupos de interés, como se enunció en el epígrafe 1.6, pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios: por su funcionalidad en el desarrollo de la empresa o proyecto (público estratégico, táctico y coyuntural), el interés económico (público providencia, aliados y potencialmente aliados), por su influencia en los medios y su impacto en la imagen de la empresa (prescriptores, mediadores y difusores), por su transmisión directa de la imagen de la organización (público interno, público asociado y esporádico), por su necesidad de información (estructural, funcional y superficial) y por su tamaño y homogeneidad (macrogrupos homogéneos, macrogrupos heterogéneos, microgrupos homogéneos y microgrupos heterogéneos).

En el caso de Lesimsa SRL los públicos o grupos de interés que tiene son los siguientes:

Estratégico: aquellos que son fundamentales para la empresa

Táctico: son aquellos que toman parte de las operaciones de la empresa sin ser imprescindibles.

Coyuntural: son los de carácter temporal en su intervención o interacción con la empresa.

Aliado: si tiene intereses comunes con la empresa.

Difusor: si tiene la capacidad de propagar o suministrar información sobre la empresa sin interés de crear opinión.

Interno: este público pertenece a la empresa y toma parte de la función de comunicación.

3.4.1. Categorización de los grupos de interés

Los seis grupos de interés de Lesimsa mencionados se agrupan en las siguientes cuatro categorías o variables de configuración:

Los Estratégico, Táctico y Coyuntural se incluyen en la categoría de dimensión estratégica por su funcionalidad en el desarrollo.

Aliado: pertenece a la categoría relacionada a los intereses económicos.

Difusor: se encuentra en la categoría con influencia en la opinión pública y los que proyectan una imagen positiva o negativa.

Interno: está dentro de la categoría con capacidad de difusión de la imagen.

3.4.2. Repertorio de públicos

Estratégico: en este se encuentran los dueños de proyecto, el sector público, sector privado, la comunidad local y las organizaciones sociales.

Táctico: el repertorio dentro de este público son los ingenieros de obra, las oficinas de ingenieros, los contratistas, entidades bancarias, proveedores de materiales y

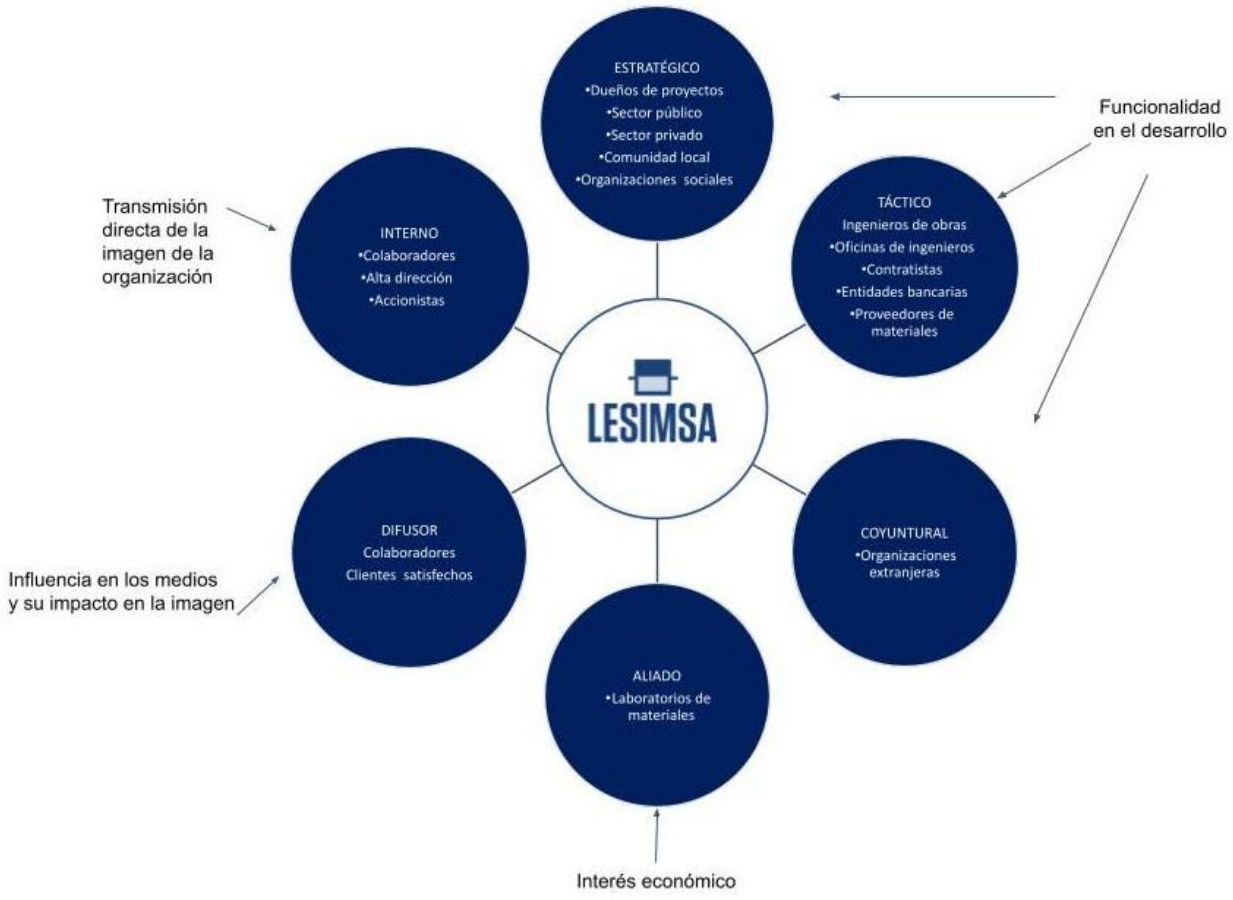
Coyuntural: organizaciones extranjeras.

Aliado: laboratorios de materiales.

Difusor: con un repertorio formado por los colaboradores de la empresa y por clientes satisfechos.

Interno: aquí están los colaboradores, la alta dirección y los accionistas.

Figura No. 36 *Variables de configuración y repertorio de públicos*



Nota. Elaboración propia con base en diagnóstico realizado

El mapa de públicos de la empresa Lesimsa contiene: 16 públicos agrupados en 6 segmentos: Estratégico,Táctico, Coyuntural, Aliado, Difusor, Interno

3.5 Plan de comunicación.

3.5.1. Lineamientos generales

Un plan de comunicación es una herramienta que facilita en un solo documento la información necesaria sobre lo que se quiere contar sobre una marca o una empresa, cuándo y cómo hacer lo programado en el momento adecuado y al público deseado. En este acápite se tratarán lineamientos generales a ejecutar para lograrlo:

1- Análisis del entorno, situación actual. Hacer un FODA

2- Definición de objetivos, como por ejemplo: posicionar la empresa como líder en el sector, mejorar la comunicación con los clientes, promover la interacción en las redes sociales, etc. Cuando se delimitan los objetivos, se tiene entonces a quienes se van a dirigir los mensajes y a dónde irán los esfuerzos de comunicación.

Para el plan de comunicación tomar en cuenta la proyección de trabajos de la empresa.

3- Hay que conocer bien al público o audiencia y los medios que usan a diario para hacerle llegar el mensaje por esa vías.

4- El mensaje, se detallará previamente, de forma clara y concisa y se adaptará al medio en que será transmitido.

5- Modo para alcanzar los objetivos o estrategia. Debe evaluarse a través de que canales se enviará el mensaje.

6- Las acciones, que medios se usarán para comunicar el o los mensajes: radio, tv, redes sociales

7- Calendario, cuándo se ejecutará cada acción

8- Presupuesto con el que ejecutará el plan

9- El control, para saber si se van logrando los objetivos. Medir el efecto de las acciones realizadas y hacer los ajustes necesarios

10- Evaluar los resultados, para saber que se ha hecho bien o no, si se han alcanzado los objetivos, cómo se empleó el presupuesto, conclusiones, aprendizaje adquirido para próximos planes.

A continuación, plantilla guía para preparar el plan de comunicación:

Tabla No. 8 *Matriz para Plan de comunicación*

PLAN DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN EXTERNA

NÚM.	EJE ESTRATÉGICO	ÁREA	ACCIÓN	CANAL DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN	OBJETIVO/MENSAJE	GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE SE DIRIGE	KPI	PRESUPUESTO	COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

Nota: Elaboración propia con base en material bibliográfico

3.6. Validación del Manual de gestión de la comunicación

El contenido de este trabajo de investigación, con su marco teórico, diagnóstico de la comunicación y manual de gestión de la comunicación, según formato en documento “FTO-UD-0166 Formato para elaboración de reglamento monográfico” de la Unapec, fue presentado a la alta gerencia de Lesimsa SRL para su validación.

Esta validación fue realizada luego de que las observaciones de la empresa fueron corregidas. Se acordó entregar el documento validado en formato digital para su difusión y uso en la compañía.

El Formulario “Solicitud y autorización empresarial para realización de trabajo final y/o monográfico” y acceder a las informaciones de Lesimsa SRL también fue firmado y sellado.

CONCLUSIONES

-El rol del **DirCom** se tiende a minimizar, realizando su rol otras personas o áreas que no tienen la experiencia y formación, lo que se refleja en todos los aspectos que toca la comunicación… que son muchos.

-Si no se conoce que se adolece será difícil corregirlo, de ahí la importancia de realizar un **diagnóstico** para averiguarlo… y hacer planes para accionar… y corregir.

-Sin **planificación** el logro de los resultados se dispersa o ralentiza, si una empresa no tiene quien programe sus acciones comunicacionales las interacciones que realice con sus públicos se verían afectadas.

-Poseer un **Manual de gestión de la comunicación** representa para una empresa un punto a su favor en la definición del estilo de comunicación, cuidado de su imagen, identidad y reputación corporativa.

-La **filosofía empresarial** representa un norte para la ejecución de la comunicación de una empesa, su definición e internalización por parte de los colaboradores, ayudan a moldean una cultura organizacional más sólida

-El **FODA** realizado detectó una alta dirección y colaboradores pasivos en el manejo y uso de la comunicación.

-Conocer los **grupos de interés** y mapearlos no basta, solo si se listan planes adaptados a ellos y se ejecutan escuchándolos en el proceso surtirán efecto positivo.

-Definir el **Mapa de públicos** de la empresa, tener claro si su importancia es alta, media o baja, si son fundamentales o no para la existencia o funcionamiento de la organización, entre otros elementos, permitirá trazar la comunicación necesaria para llegar a cada uno de ellos y saber a quienes la empresa le dedicará sus esfuerzos.

-Uno de los públicos esenciales para la empresa son los colaboradores, **multiplicadores de la imagen** corporativa, de manera positiva o no, por tanto, que estén contentos representa un posible favorecedor de la organización.

-Para efectuar la comunicación de forma eficaz las reglas son importantes, por esto contar con un **libro de estilo** agregará valor a los contactos que la empresa deba hacer a lo interno y externo.

- **Gestión de crisis**. Los conflictos y eventos desafortunados que detonen crisis en la organización requieren de manejo a nivel de la comunicación con preparación a todos los niveles, desde la alta dirección a cada colaborador, con planes de mitigación y de contingencia.

RECOMENDACIONES

-Los Departamentos de Proyectos, Planificación y Programación y de Administración de Lesimsa junto con sus respectivas secciones deberán participar en la elaboración de la planificación de la comunicación. Esto asegurará el aporte de los distintos puntos de vista y conocimientos de cada una de esas áreas

-Realizar acto de lanzamiento de la nueva identidad corporativa propuesta y aprovecharla para acercamiento con los grupos de interés convocados.

REFERENCIAS

1. Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G. Buenaventura, M. Costa, J., Fuentes, S., Garcia, S., Losada, J. Mnucci, M., Morales, O. Pizzolante, I., Ritter, M. (2005), Master Dircom. Madrid:
2. Alonso, E.; Álvarez, W. (2015). Manual de gestión de la comunicación del Instituto de Investigaciones de sanidad vegetal. La Habana: Universidad de la Habana. Manual_de_Gestion_de_la_Comunicacion. La Habana. Material de referencia.pdf
3. Alvarado, T. (2013). Organización y gestión empresarial. Universidad Técnica Particular de Loja.
4. Álvarez, A. (2020), Desarrollo del Manual de Gestión de la Comunicación. Santo Domingo: Universidad APEC.
5. Andrade, H. (2005) Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S. L.
6. Apolo et al. (2017). Gestión de la Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. Revista Latina de Comunicación Social. Canarias: Universidad de La Laguna. https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf
7. Balboa Cortez, A. (2015, mayo 8). Posicionamiento estratégico de la empresa. https://www.gestiopolis.com/posicionamiento-estrategico-de-la-empresa/
8. Banda, L. (2019) ¿Cómo hacer comunicación interna estratégica? Guía del comunicador interno. Agencia Palabra de copy. http://palabradecopy.com.mx/comunicacion-interna-estrategica/#Que_necesitas_para_hacer_comunicacion_interna_estrategica_en_tu_empresa
9. Banda, L. (2019). Cuestionario para el diagnóstico de comunicación interna. Agencia Palabra de copy. http://palabradecopy.com.mx/cuestionario-diagnostico-de-comunicacion-interna/
10. Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). Administración por valores. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
11. Brathwaite, Chelston (2005). La proyección de una nueva imagen institucional en el llca. Publicado por Bib. Orton IICA / CATIE.
12. Britos, M. y Ockler, E. (2019). Segmentación de públicos internos. Argentina: Olacefs - CTP BG.

13. Calvo, E. (2020). La influencia de los stakeholders en el proyecto. BSG Institute. https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/influencia-de-stakeholders-en-el-proyecto-69
14. Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Madrid:Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
15. Castañeda, C. (2016). Cómo hacer un mapeo de públicos en 5 pasos. Agencia de comunicaciones Acertá. http://acertacomunicaciones.com/mapeo-de-publicos/
16. Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
17. ConexiónESAN (2016) ¿Cuáles son las etapas de una crisis? ¿Cuáles son las etapas de una crisis? | Comunicación | Apuntes empresariales | ESAN
18. Corporate Excellence y el Reputation Institute (2007). Diccionario Below the line. Universidad Cardenal Herrera. https://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=327
19. COSO - PwC (2013). Control interno – Marco Integrado. España: Instituto de Auditores Internos
20. Costa, J. (1997) Gestionar la comunicación. Buenos Aires: Seminario internacional de imagen y comunicación
21. Costa, J. (2010). El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Valencia: Costa Punto Com Editor (CPC)
22. Costa, Joan. (2013). "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada". Archivo de video. (801) Joan Costa: "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada" – YouTube
23. Costa, Joan. (2015). El paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global. Barcelona: Joan Costa Institute.
24. Cuenca, J., Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona: Editorial UOC
25. EAE Business School. Harvard Deusto. (2020). Estrategias de comunicación: definición, tipos y ejemplos reales. https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-empresas-con-buenas-estrategias-de-comunicacion/#:~:text=Las%20estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20est%C3%A1n,web%20y%20planes%20de%20marketing.
26. Escuela de marketing and web. (2019). 20 Estrategias de comunicación online más efectivas. https://escuela.marketingandweb.es/estrategias-de-comunicacion/

27. Estanyol, E. (2017) ¿cómo elaborar un plan de comunicación corporativa? Editorial UOC.
28. Fernández Isoird, C (2004). Comportamientos estratégicos. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
29. Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (2012) Manual de comunicación para investigadores. http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf
30. Gámez Castélum, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. España: Eumed.net. Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas - Rosalinda Gámez Gastélum - Google Books
31. García López, R., García Zumalacárregui, G., Álvarez, W., Becerra, L. (2017) Propuestas de indicadores para manuales de gestión de la comunicación en organizaciones actuales. Alcance Revista cubana de información y comunicación.
32. García López, R.; García Zumalacárregui, G.; Álvarez, W.; Becerra, L. (2017). Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales. Revista cubana de Información y Comunicación Alcance. file:///C:/Users/PC/Desktop/SEMINARIO-MONOGRÁFICO/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf
33. García Prado, E. (2018). Plan de medios de comunicación e internet. Madrid: Ediciones Paraninfo.
34. González-Frígoli, M, Moirano, P., Brandolini, A. (2019). Cultura en acción. Comunicar para transformar las organizaciones. 1ª ed. Salta: Editorial Eucasa.
35. Guerra, N. (2014). ¿Por qué lean startup lo va a cambiar todo?. TEDxSevilla. https://www.youtube.com/watch?v=E62ecUVZa9Q&ab_channel=TEDxTalks
36. Jung, C. (2013). Arquetipos e inconsciente colectivo. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
37. Martín, C. (2016). Plan de medios de comunicación e internet. Madrid: Editorial Elearning
38. Martínez de Sousa, J. (2012). Manual de estilo de la lengua española. 4ta. ed. España: Ediciones Trea.
39. Martín-Santana, J.; Olarte, C.; Reinares-Lara, E.; Reinares-Lara, P. Samino-García, R. Gestión de la comunicación: Un enfoque integral (2019). (1era ed.) Madrid: ESIC Editorial

40. Matilla, K., Cuenca, J., Marca, G. y Oliveira dos Santos, A. (2017). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen IV. La investigación estratégica de evaluación. Barcelona: Editorial UOC.
41. Méndez, N. (2013). Comunicación y Relaciones Públcias. Tipos de crisis. http://disecomunicar.blogspot.com/2013/08/tipos-de-crisis.html
42. Meza Louza, J. (2016) Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey,
43. Mock, M. (2018). Manual de la Información y Comunicación del Indotel. Rep. Dom.
44. Morales, F y Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Universidad Autónoma de Barcelona.
45. Mut, M y Breva, E. (2003) De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. Barcelona: Universitat Jaume.
46. Nosnik, A. (2005). Culturas organizacionales: Origen, consolidación y desarrollo. España: Gesbiblo, S.L.
47. Peiro, A. (2016). Grupos de interés – Stakeholders. Economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html
48. Pérez Baz, L. (2015). Los 12 arquetipos de personalidad ¿cuál le va a tu marca. Makinglovemarks.es. Los 12 Arquetipos de Personalidad: ¿cuál le va a tu Marca? (makinglovemarks.es)
49. Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina: Editorial Rei.
50. Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. 38va. México: Grupo editorial Patria.
51. Porter, Michael. (2008). ¿Qué es la estrategia?
52. Ramírez, A. (2010). Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Bogotá: Legis, S. A.
53. Rodríguez Ardura et al. (2011) Estrategias y técnicas de comunicación. Barcelona: Editorial UOC.
54. Rojas, O. (2018). Relaciones públicas: La eficacia de la influencia. 2da ed. Madrid: ESIC Editorial.
55. Romero-Rodríguez, L. (2020) Manual de gestión de la comunicación corporativa. Madrid: Tecnos.
56. Sampieri, R., Collado, C., Batista M. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
57. Santos, D. (2012) Fundamentos de la comunicación. México: Red tercer milenio S. C.
58. Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Argentina: Fundación OSDE.

59. Segura, V. (2016). Públicos y mapa de públicos. https://slideplayer.es/slide/8702025/

60. Trillini, A. (2018). Empatía, signo de grandeza. TEDxPaseoAlameda. https://www.youtube.com/watch?v=FoLyQo-I-2o&t=11s&ab_channel=TEDxTalks

61. Urcuyo, M. (2013) Cómo hacer un plan de comunicacion. Manuales prácticos de la Pyme. Cómo hacer un plan de comunicacion by martin urcuyo - issuu

62. Valarezo, K., (2013). Coeficiente de comunicación necesaria. España: Universidad Santiago de Compostela. UTPL COEFICIENTE DE COMUNICACIÓN NECESARIA II BIMESTRE 2013 (slideshare.net)

63. Vesga et al. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

64. Villafañe, J y (2002). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas.España: Ediciones pirámide

65. Weil, P. (1990) La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Editorial Paidos

ANEXOS

Anexo. 1 Formulario Autorización de la empresa.

UNAPEC UNIVERSIDAD APEC — UNAPEC VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Mélida Patricia Mock González, cédula 001-0880149-9, matricula de la Universidad APEC A00088429, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de

Lesimsa SRL

para realizar mi trabajo final sobre: Elaboración de un manual de gestión de la comunicación para la empresa Lesimsa SRL en el periodo mayo-agosto de 2021 y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar una guía que facilite a la empresa Lesimsa SRL a gestionar la comunicación con sus públicos, interno y externo y favorecer su imagen organizacional frente a ambos, minimizar la improvisación mediante normas, planes y estilo comunicacionales particulares.

(Firma del estudiante)

Yo, CESAREO GUILLERMO BOTELLO ESTRELLA

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

GERENTE

(Cargo que ocupa)

cédula No. 001-0133749-1, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- [x] Utilizar el nombre de la empresa
- [x] Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- [x] Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- [x] Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- [x] Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

LESIMSA, S.R.L. SANTO DOMINGO, D.N.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Anexo 2. Formulario de cuestionario aplicado.

Cuestionario acerca de la Comunicación Interna y Externa de Lesimsa SRL

El propósito de este cuestionario es la recopilación de información para elaboración de un Manual de Gestión de la Comunicación para Lesimsa SRL. Es de llenado anónimo.

1- Usted conoce si Lesimsa SRL tiene un manual de comunicación

- Si
- No
- No sé

Otro comentario:

2- Usted conoce si La empresa tiene una guía de uso del logo para gestionar su identidad visual

- Si
- No

3- ¿Se preparan planes de comunicación interna y externa?

- Si
- No

4- ¿Con cuáles canales de comunicación interna cuenta la empresa?

- Correo electrónico
- Mural
- Reuniones
- 0 Buzón de sugerencias
- Eventos
- Chat interno
- Otros ¿cuál?

5- ¿Qué tan favorable considera el clima laboral para la comunicación interna?

- Muy favorable
- Neutral
- Nada favorable
- ¿Por qué?

6- Si considera desfavorable el clima laboral para la comunicación interna, favor explicar por qué

Texto de respuesta breve

7- **¿Cuál es su grado de conocimiento de Lesimsa?**

- Conozco muy bien la empresa
- Sé poco de la empresa
- Para mí no es importante conocer sobre la empresa

8- **¿Usted cree que la comunicación interna cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa**
    - Si
    - No

9- **¿Considera que las comunicaciones internas logran ser efectivas en su empresa?**
    - Nos mantiene bien informados
    - Nos da información limitada
    - No nos dice mucho de lo que pasa

10-¿Cómo calificas las habilidades de los encargados para comunicarse con sus equipos?

- Desconozco sus habilidades
- Se comunican bien
- Les cuesta trabajo comunicar
- Otro comentario:

11-**¿La empresa tiene conocimiento de sus públicos o grupos de interés para gestionar la comunicación?**

- Si
- No
- Hay que definirlos los públicos

12-¿Qué usted recomendaría para hacer mejorar la comunicación?

Texto de respuesta breve

13-Sexo

- Femenino
- Masculino

14-¿Cuál es su edad actual?

- 18 años a 25 años
- 26 años a 35 años
- 36 años a 45 años
- 46 años a 55 años
- Mas de 55

15-Ocupación dentro de la empresa

Texto de respuesta breve

16-Departamento/Área al que pertenece

Texto de respuesta breve

Anexo 3. Formulario entrevista realizada.

1. ¿Cuándo se creó el área de comunicación?
2. ¿A qué dirección le reporta?
3. ¿Cuántas personas la integran?
4. ¿Cómo se evalúa la efectividad del área?
5. ¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en tu empresa?
   a) Operativo
   b) Táctico
   c) Estratégico
6. ¿Cuentan con política de comunicación interna en la empresa? Si sí qué tan vigente la consideras.
   a) Vigente
   b) Desactualizada
   c) Obsoleta
7. ¿Cuentan con manual de identidad corporativa? qué tan útil lo consideras para efectos de la comunicación interna
   a) Muy útil
   b) Útil
   c) Poco útil

   ¿Por qué?
8. En cuanto a la cultura corporativa, consideras que el personal la

   Conoce

   a) Suficiente
   b) Poco
   c) Nada

   Comprende

a) Suficiente
b) Poco
c) Nada

Aplica en su día a día

a) Suficiente
b) Poco
c) Nada

9. ¿Qué tan vigente consideras la cultura corporativa comparada con los planes actuales de la empresa?
   a) Vigente
   b) Poco desfasada
   c) Desfasada
10. ¿Cuáles son las campañas que el personal tiene más presentes que se hayan lanzado hace máximo dos años? En orden de importancia dirías que son:
11. ¿Qué tanto apoyo tiene la Comunicación Interna por parte del equipo directivo?
   a) Mucho
   b) Poco
   c) Escaso
12. Del equipo directivo, ¿quiénes son los posibles aliados más importantes de la Comunicación Interna? En orden de importancia dirías que son:
13. Del año pasado a la fecha, ¿quiénes fueron los principales clientes de comunicación interna? Menciona su cargo y nombre del proyecto que requirió comunicación interna
14. En cuanto a los clientes internos de la comunicación interna, ¿qué tanto conocen el proceso para concebir, diseñar e implementar una campaña exitosa?

a) Conocen con detalle el proceso

b) Conocen poco el proceso

c) Desconocen el proceso

15. ¿Cómo calificas las habilidades de los gerentes para comunicar a sus equipos de trabajo?

    a) Desconozco sus habilidades

    b) Son buenos comunicadores

    c) Les cuesta trabajo comunicar

16. ¿Existen mediciones acerca del valor que provee la comunicación interna a la empresa? Si sí, cuáles.
17. ¿Cuentan con un catálogo de medios de comunicación interna disponibles para la empresa?
18. ¿Qué nuevos medios consideras prioritarios para una mejor comunicacIón interna?
19. ¿Cuáles son los principales públicos de comunicación interna?
20. ¿Cuentan con un perfil detallado de los públicos de comunicación interna?
21. ¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?
22. ¿Cuentan con el servicio de una agencia que les ayude con el desarrollo de esfuerzos y materiales de comunicación interna? Si sí, qué tipo de apoyo les brinda
23. Consideras que el presupuesto anual de comunicación interna es:

    a) Suficiente

    b) Limitado

    c) Escaso

    ¿Por qué?

24. ¿Hay en tu empresa algún proyecto prioritario de alto impacto en la organización que para su éxito requerirá de comunicación interna? Si sí, cuál
25. ¿Cuáles consideras que son las tres principales amenazas para el área?

Anexo 3. Glosario de términos

• **Imagotipo:** es una de las forma de representación gráfica de una marca, que combina el icono y el texto en una única composición.

• **Logotipo:** es un signo gráfico que identifica a una marca, puede conocerse también como logo.

• **Isotipo:** es un tipo de logotipo que representa una marca, sin incluir ningún texto o palabra.

• **Tipografía**: es la técnica de escribir usando diferentes diseños de letra, con la finalidad de resaltar lo que se quiere comunicar.

• **Zona de protección**: espacio delimitado por unos márgenes en torno al logotipo que debe ser siempre respetado y quedar libre de la intrusión de otros elementos gráficos para asegurar su legibilidad.

Pantone: el sistema se basa en una paleta o gama de colores, las Guías Pantone cada color se describe por una numeración y unas siglas en función de la superficie o material en el que se va a aplicar el color: M para acabado mate, C y CP para papel estucado (Coated), EC para estucado según el estándar europeo (Euro Coated), U y UP para papel texturado (Uncoated), TC y TCX para tejidos (Textil Color eXtended), TPX para papel (Textil Paper eXtended), Q para plásticos opacos (opaQue), T para plásticos transparentes (Transparent).

CMYK: el modelo CMYK (acrónimo de Cyan, Magenta, Yellow y Key) es un modelo de color sustractivo que se utiliza en la impresión en colores. Es la versión moderna y más precisa del ya obsoleto modelo de color RGB, que se utiliza aún en pintura y bellas artes. Permite representar una gama de color más amplia que este último, y tiene una mejor adaptación a los medios industriales.

RGB: en Inglés Red, Green, Blue, (en Español rojo verde azul) es la composición del color en términos de la intensidad de los colores primarios de la luz.

Material pop: cualquier objeto que tenga un logo o emblema que represente una marca, empresa u organización que requiera que un público determinado la conozca.

Welcome pack: es un paquete que busca darle la bienvenida a un nuevo colaborador, al momento de su incorporación a la empresa para hacerlo sentir bienvenido y parte del equipo.