



**UNAPEC**  
**VICERRECTORÍA DE**  
**ESTUDIOS DE POSGRADO**

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

Título:

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA EL PLAN  
ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE LA  
COOPERATIVA FAMILIAR DE SERVICIOS MÚLTIPLES  
“ELADIO FÉLIZ (VIVITO)”, INC. (COOPFELAFEVI)**

**Sustentante:**

Lic. Gabriela Carolina Féliz García  
Mat. 2014-2718

**Asesora:**

Lic. Alicia Ma. Álvarez Álvarez

**Santo Domingo, Distrito Nacional**  
**República Dominicana**  
**Agosto, 2016**

## RESUMEN

La comunicación corporativa es fundamental para la interacción de las organizaciones con sus diferentes públicos. Además del rol que cumple a nivel de relaciones humanas, es transversal a todas las áreas de una organización por los diferentes recursos que ofrece para realizar una gestión oportuna de la comunicación en beneficio de la identidad corporativa. Las empresas deben contemplar en su planificación estratégica la elaboración de un plan de comunicación alineado a los objetivos institucionales pero con un enfoque directo hacia la coordinación y ejecución de las acciones que incidirán en la proyección coherente de nuestra identidad y los mensajes claves, tomando en consideración el público objetivo, así como la reputación y credibilidad de la marca. Todas estas variables inciden en el posicionamiento y nivel de recordación de la empresa según el sector al cual pertenece. Un plan estratégico de comunicación debe contemplar las áreas de comunicación interna y externa, dado que los perfiles de estos grupos tienen comportamientos y necesidades diferentes. Es por ello que debemos conocerlos, de manera que podamos segmentarlos y enfocar los esfuerzos de comunicación, según sus características. El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer y analizar la gestión estratégica de la comunicación en la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples "Eladio Félix (Vivito)", Inc., y su incidencia en el logro de los objetivos institucionales, a través de la evaluación de los recursos comunicacionales con que dispone, así como también el comportamiento y nivel de percepción de los diferentes públicos.

**Palabras claves:** comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación externa, plan de comunicación, público objetivo

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme materializar un sueño más, dándome la fuerza para no rendirme a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional y confianza en el momento que más lo necesite, siempre preocupándose por mi estado de salud y ánimo.

A mis hermanas, Teresa y Laura, quienes compartieron conmigo este trayecto que ha servido para darnos cuenta del excelente equipo que formamos. Créanme, nunca olvidaré la oportunidad que me ha dado la vida, después de tantos años, de reunirnos nuevamente para valorar cada momento junto a ustedes. Las amo y me siento orgullosa de que podamos celebrar juntas nuestros logros.

A mis queridas amigas, Paola, Pamela, Clara y Cheily, quienes son de las mejores cosas que pudo darme la maestría. Compañeras valiosas que supieron estar presente, haciendo que la carga en el camino no fuera tan pesada. Valieron las risas, las amanecidas, los cambios de humor, las salidas improvisadas, en fin, TODO. Estoy convencida de que la vida nos juntó en nuestro mejor momento y que esta hermandad que hemos construido, es apenas el comienzo. Todas ustedes ocupan un espacio importante en mi corazón.

Agradezco también a quienes más que profesores fueron nuestros colegas, esos que cambiaron nuestras vidas y han servido de inspiración durante todo este proceso: Yilem Herrera, Alicia Puello, Lissette Almonte y Elsa Moquete; gracias a su vocación, esfuerzo y confianza logré asumir el reto y sacar lo mejor de mí. Por último, a mi asesora, Alicia Álvarez, por su colaboración y acompañamiento en la elaboración de este proyecto.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Concepto de Comunicación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Conceptos básicos de Comunicación Corporativa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Comunicación Organizacional .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Comunicación ascendente .....	18
1.3.2 Comunicación descendente .....	19
1.3.3 Comunicación horizontal .....	19
<b>1.4 Comunicación Estratégica.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Tendencias en la Comunicación Estratégica.....	21
<b>1.5 Comunicación Interna .....</b>	<b>21</b>
1.5.1 Herramientas.....	22
<b>1.6 Comunicación Externa .....</b>	<b>22</b>
<b>1.7 Rol de las Relaciones Públicas .....</b>	<b>23</b>
1.7.1 Herramientas.....	23
1.7.2 Estrategias de Relaciones Públicas .....	24
<b>1.8 Cultura Organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>1.9 Gestión de la Cultura Corporativa.....</b>	<b>25</b>
<b>1.10 Identidad Corporativa .....</b>	<b>25</b>
<b>1.11 Imagen Corporativa.....</b>	<b>27</b>
<b>1.12 Políticas de Comunicación.....</b>	<b>27</b>
<b>1.13 Plan de Comunicación .....</b>	<b>28</b>
1.13.1 Objetivos de comunicación.....	30
1.13.2 Objetivos de carácter cognitivo .....	30
1.13.3 Objetivos de carácter afectivo .....	31
1.13.4 Objetivos de carácter conductual .....	31
<b>1.14 Estructura del Plan Estratégico de Comunicación.....</b>	<b>31</b>
<b>1.15 Estrategia .....</b>	<b>33</b>
<b>1.16 Públicos .....</b>	<b>34</b>

<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Análisis de la situación actual: interna y externa.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 Análisis FODA.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación .....</b>	<b>43</b>
2.3.1 Objetivos generales y específicos.....	45
2.3.2 Estrategias .....	46
2.3.3 Tácticas .....	47
2.3.4 Cronograma.....	50
2.2.5 Presupuesto.....	51
2.2.6 Indicadores de control.....	52
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura No. 1** Tendencias en la Comunicación Estratégica

**Figura No. 2** Fases de un Plan de Comunicación

**Figura No. 3** Modelo ideal de Dirección de Comunicación

## **LISTA DE TABLAS**

**Tabla No. 1** Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación

**Tabla No. 2** Herramientas de comunicación interna

# INTRODUCCIÓN

## **i. Presentación del objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación corresponde a la gestión de la comunicación estratégica en la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vívito)”, Inc., (COOPFELAFEVI), institución constituida en la región Sur de la República Dominicana y reconocida en el sector cooperativo por los productos y servicios que ofrece y su filosofía institucional.

Partiendo de lo general a los específicos, abordaremos las teorías fundamentales en el desarrollo y las buenas prácticas en términos de comunicación corporativa, además de las variables estrategias y herramientas que intervienen en la gestión asertiva de la misma. Esto de cara a las nuevas tendencias, así como también la visión estratégica de la institución de transmitir y mantener una identidad e imagen coherente con cada una de las acciones, por lo que se presentará una propuesta de diseño del plan estratégico de comunicación corporativa, para el periodo septiembre 2016 - febrero 2017, en respuesta a las oportunidades de mejora de la institución.

## **ii. Planteamiento del problema de investigación**

El tema de investigación seleccionado se realizará dada la situación de la institución de que actualmente requiere de una gestión estratégica de los recursos de comunicación para informar a sus públicos objetivos y mantener una coherencia entre la identidad y los procesos comunicativos.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, hemos detectado algunos puntos de mejora que limitan el desempeño estratégico de la comunicación de la institución lo cual provoca en algunas ocasiones dispersión en los mensajes y deficiencias en la estandarización de los procesos, así como la fluidez de los mismos. Dentro de los hallazgos se destaca la falta de: un plan estratégico, incluyendo políticas y manuales; seguimiento y medición del impacto de las acciones que se realizan en los objetivos de la institución; un programa de comunicación interna y externa.

Es necesario implementar estrategias de comunicación en la organización para seguir promoviendo la filosofía institucional, actualizando constantemente a los colaboradores sobre los cambios e involucrándolos en la adecuación e implementación de los procesos comunicativos y, a la vez, establecer los instrumentos adecuados para mantener contacto con los públicos externos.

Para alcanzar el posicionamiento deseado y mantener la reputación de la marca, es necesario crear un plan estratégico que les permita gestionar correctamente la comunicación para el logro de los objetivos institucionales y mejorar el proceso de divulgación de la información institucional para promover la cultura de la identidad, creando sentido de pertenencia y un clima laboral favorable en todas las áreas de la organización.

## **Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo contribuye la gestión de la comunicación en el logro de los objetivos estratégicos de la organización?
2. ¿Cuáles son las políticas de comunicación que se aplican en la institución?
3. ¿Qué tan factibles son las herramientas y los canales utilizados por COOPFELAFEVI, INC., para su gestión de la comunicación?
4. ¿Cuál es la percepción a nivel interno y externo de los procesos comunicativos de la organización?
5. ¿Qué incidencia tiene la comunicación interna y la cultura organizacional de la organización para el logro de una proyección adecuada y coherente de su identidad?

### **iii. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de plan estratégico de comunicación para la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc. (COOPFELAFEVI).

#### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos establecidos para el desarrollo de ésta investigación, son:

- Diagnosticar la gestión de la comunicación interna y externa en la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc. (COOPFELAFEVI).
- Analizar las herramientas y la efectividad de la comunicación interna y externa utilizada en los procesos de gestión en la organización y logro de los objetivos estratégicos.
- Evaluar las prácticas comunicativas y políticas de comunicación implementadas en todas las áreas de la institución.
- Indagar sobre los aspectos relacionados con la cultura organizacional y analizar la percepción de la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
- Identificar los procesos comunicativos, su coherencia con la identidad corporativa y la imagen proyectada/deseada.
- Definir las actividades y los medios apropiados para comunicar a los públicos de manera estratégica y coherente la identidad corporativa.

#### **iv. Justificación de la investigación**

La presente investigación permitirá conocer la importancia de las estrategias de comunicación corporativa a nivel interno y externo, para la proyección de la identidad hacia los diferentes públicos, y la percepción de los asociados respecto a la gestión comunicacional y su coherencia con las diferentes iniciativas de la organización.

Se ha seleccionado a la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc., (COOPFELAFEVI), porque actualmente no cuenta con un plan estratégico de comunicación que garantice un desarrollo adecuado de los procesos de comunicación ni una evaluación de los resultados obtenidos, en función a los indicadores del plan estratégico institucional.

La comunicación es una herramienta estratégica que nos permite gestionar de manera efectiva la interacción con nuestros diferentes públicos objetivos, manteniendo una coherencia con la identidad de la marca para lograr un posicionamiento en el mercado. Este proyecto pretende crear una redefinición de la comunicación para lograr reposicionar la marca fomentando el sentido de pertenencia en los colaboradores y fidelidad en los asociados, lo cual favorecerá a la cooperativa en su imagen y posicionamiento.

- **En el orden teórico**

Esta investigación pretende analizar las bases teóricas de varios autores respecto a la gestión de la comunicación estratégica corporativa, partiendo de la problemática de investigación, para evaluar los diferentes planteamientos que contribuirán en la creación de un plan de comunicaciones para mejorar y adecuar las prácticas de comunicación de acuerdo al modelo de negocio.

- **En el orden metodológico**

La investigación a desarrollar busca identificar las insuficiencias en la gestión de comunicación de la entidad, a través de la aplicación de las técnicas de investigación, lo que permitirá analizar las prácticas y procesos comunicativos que se realizan en la actualidad en los diferentes ámbitos de acción de la institución.

- **En el orden práctico**

Esta investigación tiene como objetivo identificar y analizar la situación de la comunicación organizacional para la elaboración de una propuesta de plan estratégico que contribuya con la mejora de su gestión de los procesos internos y externos, además de que este sirva de guía para el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a las exigencias del mercado actual, en términos de comunicación corporativa.

**v. Viabilidad de la investigación**

En el presente estudio se realizarán análisis basados en la documentación institucional que permitirá identificar la situación actual respecto a la gestión de los procesos internos y externos, además de la evaluación de los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos de investigación.

La evaluación oportuna de las prácticas y hallazgos dentro de la organización ofrecerá informaciones fundamentales para medir y comparar las variables que inciden en su desarrollo. Este proyecto se considera factible para COOPFELAFEVI, INC., dado que permitirá establecer objetivos estratégicos pertinentes para el reposicionamiento de la marca y el logro de las metas de la organización, manteniendo una proyección coherente de su filosofía institucional.

## **vi. Aspectos metodológicos**

En el presente estudio se aplicará la metodología de investigación exploratoria, para destacar los aspectos importantes y plantear una propuesta apropiada; documental y de campo, partiendo del enfoque cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de recopilar todas las fuentes documentales respecto a las herramientas, los procesos, canales y medios que actualmente se utilizan, incluyendo los mensajes claves que comunica la entidad a sus diferentes públicos, y al mismo tiempo las informaciones resultantes de la aplicación de las técnicas de investigación utilizadas.

La metodología a utilizar también será aplicada porque cumple con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos, partiendo del problema de investigación definido, para contribuir en la mejora.

Con la aplicación de la metodología con enfoque mixto se pretende conocer las prácticas internas y externas para entender las necesidades de la organización, mientras que el método de investigación inductivo nos permitirá observar los hechos, de lo general a lo particular, para conocer los datos sobre factores que intervienen en la gestión de comunicación.

Dado el objeto de estudio, para abordar esta investigación aplicaremos diferentes métodos:

### **Según el propósito o finalidades perseguidas**

Esta investigación es de **carácter aplicada** porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

## **Según la clase de medios utilizados para obtener los datos**

La investigación es **documental y de campo** porque se apoya en fuentes de carácter documental, además de las informaciones provenientes de la aplicación de técnicas de observación, entrevistas, cuestionarios y encuestas.

## **Según el nivel de conocimientos que se adquieren**

Esta investigación es **exploratoria y descriptiva**, ya que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior, a la vez se logra caracterizar un objeto de estudio o situación específica, señalar sus características y propiedades.

## **vii. Técnicas de investigación a utilizar (Cualitativas y Cuantitativas)**

En esta investigación se aplicarán las técnicas: documental, observación, entrevistas y encuestas, las cuales permitirán recopilar información relevante sobre las acciones de comunicación que se realizan en la actualidad y analizar cómo éstas inciden en los procesos internos y externos y, resultados esperados por la organización.

Para el desarrollo de éste proyecto utilizaremos las técnicas:

- **Documental y bibliográfica**

Lectura, revisión y análisis de los documentos de comunicación institucional, tales como: folletos, brochures, memorándums, murales informativos, informes, videos, página web, material promocional, entre otros, incluyendo la consulta del plan institucional y sus ejes estratégicos.

- **Observación**

Se realizará observación participante en el proceso de gestión de comunicación para analizar las prácticas, el flujo de información, los procesos entre las distintas áreas e identificación de los elementos y mensajes claves que comunican la institución (ver anexo 3).

- **Entrevista**

Entrevistas estructuradas, con cuestionarios de 10 preguntas abiertas, aplicadas a los directores y gerentes de la institución. El cuestionario fue compuesto por ese tipo de preguntas para lograr la fluidez de los temas y mejor recopilación de información sobre el objeto de estudio (ver anexo 4).

- **Encuestas**

Se aplicaron encuestas a los socios y colaboradores, mediante cuestionarios de 10 y 11 preguntas cerradas, respectivamente, para conocer su percepción y conocimiento sobre la organización, incluyendo la efectividad de los canales y procesos en el desarrollo de la gestión de comunicación (ver anexo 5).

### **viii. Muestra utilizada**

En la aplicación de las técnicas de investigación fue seleccionada, para las encuestas, una muestra representativa de (12) socios de la institución, con un rango de edad de 18 años en adelante, a la cual se le aplicó un cuestionario de preguntas cerradas, para medir con precisión los datos y establecer una comparación objetiva entre los resultados. De igual modo, se evaluó la comunicación interna por medio de la aplicación de encuestas a (6) colaboradores de distintas áreas que conforman la estructura de la institución.

La entrevista se realizará a dos de los principales ejecutivos de la institución: la gerente administrativa y coordinadora de comunicaciones y relaciones públicas, además de consulta a expertos en el área de comunicación estratégica corporativa. La observación se realizará en (2) sucursales, durante la ejecución de las prácticas y los procesos de comunicación, tomando en consideración el flujo de información entre las diferentes áreas de la organización, así como también los canales establecidos y mensajes claves.

#### **iv. Formulación de la idea a defender**

El Plan Estratégico de Comunicación de la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc., (COOPFELAFEVI), incide en el posicionamiento de la identidad y el logro de los objetivos estratégicos.

#### **v. Definición de variables e indicadores y conceptos**

**Comunicación Corporativa:** se compone de los elementos y recursos que utilizan las organizaciones para establecer contacto con sus diferentes públicos de interés, manteniendo las buenas relaciones, para difundir su filosofía y proyectar la imagen deseada de forma coherente.

#### **Indicadores:**

- Análisis de la gestión de comunicación
- Efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Nivel de percepción de los públicos internos y externos

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de creencias, valores y hábitos que comparten los miembros de una organización, que los identifica como parte de ella y define el comportamiento y los parámetros de interacción, tanto dentro como fuera de la misma.

**Indicadores:**

- Grado de conocimiento de la filosofía institucional
- Estructura organizacional
- Relación entre los directores y el personal operativo
- Sentido de pertenencia

**Comunicación Interna:** Conjunto de acciones que realiza una organización con el objetivo de crear un ambiente favorable entre los colaboradores, de manera que estos puedan comunicarse de manera efectiva y mantener un clima laboral adecuado.

**Indicadores:**

- Flujo de información
- Prácticas, canales y herramientas de comunicación utilizadas
- Efectividad de los medios y canales utilizados
- Contenido/Mensajes claves
- Monitoreo

**Comunicación Externa:** Son las acciones realizadas por la organización para proyectar una imagen favorable, establecer contacto con el público externo y promover la misión, así como también su oferta de productos y servicios.

**Indicadores:**

- Conocimiento de la misión de la institución
- Contenido/Mensajes claves
- Coherencia de los mensajes claves con la filosofía corporativa
- Efectividad de los medios y canales utilizados
- Monitoreo

**Políticas de comunicación:** Son los parámetros y las disposiciones que define la organización para implementar la gestión adecuada de los elementos y las acciones de comunicación, partiendo de los objetivos y la razón de ser de la misma.

**Indicadores:**

- Pertinencia
- Grado de aceptación
- Eficiencia de las prácticas, canales y medios utilizados

# **CAPITULO I. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad, las organizaciones requieren de un sistema de comunicación que les permita desarrollar sus acciones de manera efectiva, por lo que es necesario conocer y entender su razón de ser, cuáles son las herramientas que debemos implementar para realizar una gestión adecuada, además de los diferentes mecanismos que podemos utilizar para una comunicación oportuna que nos permita establecer un contacto coherente con nuestros diferentes públicos, lograr los objetivos estratégicos del plan institucional y, a la vez nos permita transmitir la filosofía y cultura de la identidad.

## **1.1 Concepto de Comunicación**

La comunicación es fundamental para el desarrollo de las relaciones humanas a través del intercambio de informaciones necesarias para relacionarse entre sí. Chiavenato (2009) afirma que la comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe (p. 308).

## **1.2 Conceptos básicos de Comunicación Corporativa**

Desde su origen, la comunicación nos ha permitido comunicarnos con los demás y establecer buenas relaciones. Sin embargo, hoy en día vemos que la comunicación corporativa es vital para el desarrollo de las empresas, convirtiéndose en uno de los elementos estratégicos más importante.

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma

creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sus actividades (Capriotti, 2009, p. 39).

La comunicación corporativa se refiere a la comunicación que define la empresa para los diferentes públicos, de manera que esto le permita lograr los objetivos de la organización. Para Joan Costa (1995):

La comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación. y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holística e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo (p.60)

La comunicación corporativa constituye todos los elementos necesarios para la organización establecer una comunicación adecuada y coherente.

Capriotti (2009) afirma:

En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (p.27).

Es necesario conocer nuestra organización para responder a sus necesidades de manera oportuna. En este sentido, Villafañe (1993) afirma “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa” (p. 237). Comunicar es una estrategia para lograr los objetivos, informando e interactuando con los diferentes públicos tomando en consideración los cambios del entorno y la razón de ser de la organización.

Según Capriotti (2009):

Toda la Comunicación Corporativa de la organización debería ser vista, también, como una acción generadora de expectativas en los públicos, en cuanto que señalan lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización, como también con respecto a lo que se puede esperar de la organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Estas expectativas enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría entre la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y los deseos y necesidades reales de los públicos (p.40).

Tareas organizacionales	Actividades relacionadas con la comunicación
✓ Definición de objetivos de la organización	✓ Entrevistas de selección o de evaluación
✓ Planeación estratégica	✓ Conducción de juntas
✓ Evaluación del desempeño de las personas	✓ Conversaciones formales e informales
✓ Administración de equipos	✓ Redacción de cartas y memorandos
✓ Liderazgo	✓ Elaboración de informes escritos
✓ Capacitación y desarrollo	✓ Contactos con subordinados
✓ Motivación	✓ Contactos con clientes
✓ Programación del trabajo	✓ Contactos con proveedores
✓ Delegación de responsabilidades	✓ Internet, correos electrónicos, conversaciones en línea, etc.
✓ Cambio organizacional	✓ Talleres para empleados

**Tabla No.1** Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación

**Fuente:** Chiavenato (2009)

Esta comunicación se realiza por medio de dos conductas, según Capriotti (2009):

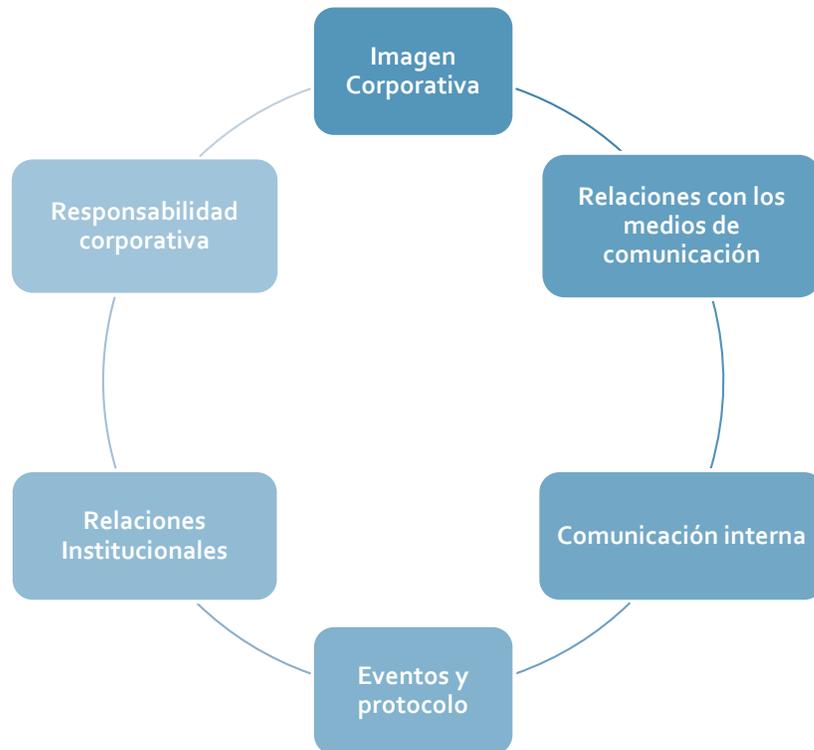
- Conducta Corporativa de la empresa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “*Saber Hacer*”.
- Acción Comunicativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Es el “*Hacer Saber*”.

## La Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación Corporativa es el área responsable de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa de la organización, otorgando a la misma un papel estratégico en el logro de los objetivos de la empresa.

La Dirección de Comunicación Corporativa es una pieza que se integra de manera natural en el esquema de alta dirección de la organización. Por lo tanto, está plenamente comprometida y vinculada con los procesos de decisión estratégica, debido a que tiene la responsabilidad de velar por el aumento de aquellos aspectos intangibles que aportan a la reputación de la marca.

Para lograr una gestión de la comunicación eficaz se plantean seis áreas de trabajo, dicho modelo se aplicará en función de la dimensión y las necesidades de cada empresa o institución ([www.dircom.org](http://www.dircom.org)). Entre las áreas relevantes se encuentra:



**Figura No.1** Fases de un plan de comunicación.  
**Fuente:** [www.dircom.org](http://www.dircom.org)

## 1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización ya que transcurre mediante esos canales de manera más eficaz y segmentada. La comunicación formal se divide en tres tipos: la comunicación ascendente, la descendente y la horizontal (Robbins, 1996). Este tipo de comunicación está relacionado con labores y dependerá del flujo de información que se requiera en la institución.

**1.3.1 Comunicación ascendente:** la comunicación fluye hacia un nivel superior de la organización; la misma es utilizada para retroalimentar a la alta gerencia sobre el progreso de las metas trazadas y los problemas que presente la organización.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información. Drucker (2000) afirma que “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (p.6).

### **Medios de comunicación ascendente:**

Los medios ascendentes, sirven para conocer cómo piensan los colaboradores respecto al trabajo que desempeñan y todo lo que involucra la organización.

Algunos de los medios que pueden utilizarse para la comunicación ascendente, son:

- Buzón de sugerencias
- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de Calidad
- Vía telefónica
- Encuestas

**1.3.2 Comunicación descendente:** fluye desde un nivel superior de la organización hacia un nivel más bajo. Este tipo de comunicación es utilizado por los líderes grupales y los gerentes para asignar metas, comunicar instrucciones, informar a los subordinados políticas o procedimientos y para proveerles retroalimentación sobre su desempeño.

**Medios de comunicación descendente:**

Entre los medios utilizados para comunicarse con el personal se encuentra:

- Reuniones formales e informales
- Intranet
- Entrevistas personales
- Correos electrónicos
- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manual de operaciones
- Reportes

**1.3.3 Comunicación horizontal:** tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, por ejemplo, entre los gerentes del mismo nivel.

Es definida por Chiavenato (2009):

La comunicación horizontal es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización y su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación (p.323).

### **Herramientas de comunicación horizontal:**

Algunas de las herramientas más utilizadas, son:

- Comunicaciones directas verbales
- Reuniones de grupos informales
- Correos electrónicos

## **1.4 Comunicación Estratégica**

La comunicación estratégica es:

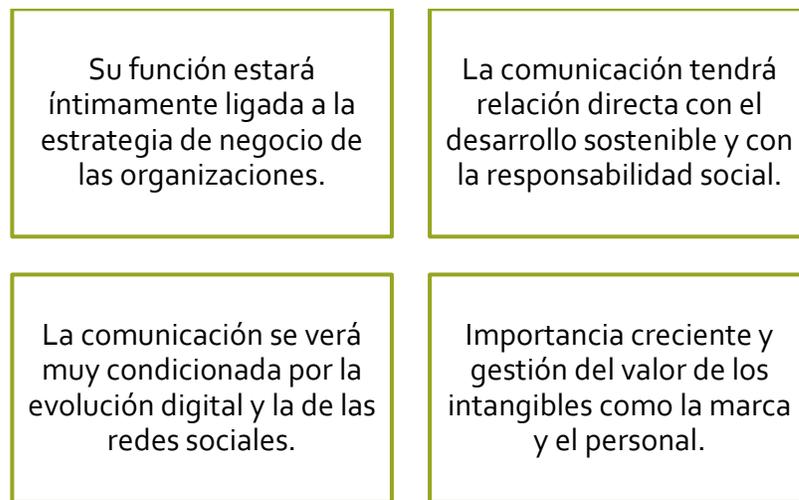
Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (Tironi y Cavallo, 2001, p.28).

La comunicación estratégica tiene como rol establecer los objetivos perseguidos a través de las relaciones públicas, además de la manera en que se integran a una estrategia global. Para Scheinsohn (2009) es una interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social (p.115). Este tipo de comunicación

sirve para integrar cada una de las estrategias que nos permitirán lograr las metas de la organización, según las acciones que realicemos.

#### 1.4.1 Tendencias en la Comunicación Estratégica

La comunicación cambia constantemente y las empresas deben estar al tanto de las tendencias en cuanto a la gestión que se realiza, de cara al futuro y teniendo en cuenta sus objetivos y las necesidades de sus públicos. Según la opinión de varios profesionales, los principales cambios que se van a producir en torno a la comunicación empresarial son:



**Figura No.2** Tendencias en la Comunicación Estratégica.  
**Fuente:** [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)

#### 1.5 Comunicación Interna

La comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podría incluir en este grupo a los proveedores, los accionistas, entre otros. Aced (2013) afirma que "la estrategia de comunicación interna debe estar alineada con la estrategia externa de la compañía, pues de no ser así pueden darse incoherencias que también afectarán negativamente a la reputación de la empresa" (p.30).

Según Del Castillo, Bayón y Arteta (1992):

La existencia de plantillas numerosas, de múltiples centros de trabajo y de negocios, implica igualmente mayores necesidades de comunicación interna. Tanto los trabajadores como las filiales de cada empresa precisan conocer las interioridades de la misma no sólo para mejorar la eficacia de su trabajo, sino también para posibilitar una mayor integración y motivación entre los diferentes colectivos, reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar la dirección acercándola a la base (p.112).

### 1.5.1 Herramientas

Las herramientas de comunicación interna sirven para comunicar y divulgar a nivel internos para generar espacios de confianza y transparencia, mejorando el clima organizacional.

Las herramientas más utilizadas en la gestión de la comunicación interna son:

Manual de acogida	Correo electrónico
Revista interna	Intranet
Boletines electrónicos	Memos
Circulares	Reuniones
Buzón de sugerencias o quejas	Eventos internos
Murales informativos	Cartas

**Tabla No.2** Herramientas de comunicación interna.

**Fuente:** Chiavenato (2009)

## 1.6 Comunicación Externa

La comunicación externa se compone de diferentes acciones que realiza una empresa para mantener contacto con los públicos externos y proyectar su identidad e imagen de manera coherente. Andrade (2005) se refiere a la comunicación externa como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o

mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.

Kreps (1995), afirma que:

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos e el entorno relevante (p.304).

## **1.7 Rol de las Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas se usan para generar actos de buena voluntad para una organización. Éstas ayudan organización y a su público a relacionarse a beneficio de ambos. Por tanto, las relaciones públicas se enfocan en todas las relaciones que una organización tiene con sus diferentes públicos (Wells, 2007).

Barquero (2005), explica que la ciencia de las relaciones públicas tiene que saber, cómo, cuándo y en qué momento oportuno podrá persuadir a los públicos con información adecuada y a tiempo, para difundirla estratégicamente a través de los medios adecuados a los individuos, la sociedad y opinión pública en particular (p.3).

### **1.7.1 Herramientas de Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas y la gestión de los medios se desarrollan a través de las siguientes herramientas ([www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)):

- Convocatoria de prensa y conferencia de prensa
- El comunicado de prensa o press release

- Nota de prensa
- Entrevistas a los medios
- Desayuno o almuerzo con los medios
- Jornadas, conferencias, foros, debates
- Ferias y eventos culturales, deportivos, sociales
- Patrocinio deportivo o de eventos

### **1.7.2 Estrategias de Relaciones Públicas**

Según el manual del portal Bic Galicia, las estrategias de Relaciones Públicas se clasifican en: estrategia activa y estrategia pasiva.

#### **Estrategia activa**

Estrategia donde la empresa genera noticias y promueve una política activa para dar a conocer sus actividades, creando su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

#### **Estrategia pasiva**

Es este tipo de estrategia los medios de comunicación se ponen en contacto o buscan información sobre la empresa.

## **1.8 Cultura organizacional**

Otro elemento de la comunicación corporativa es la cultura organizacional, presentada por Chiavenato (1989) como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización" (p.464).

Ramírez (2000) define la cultura organizacional como "un conjunto de valores y presupuestos básicos, expresados en elementos simbólicos los cuales, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, y construir la identidad

organizacional, obran como elementos de comunicación y consenso" (p.117). Esto afirma la importancia de las relaciones entre los miembros de la organización, para que estos puedan interactuar de manera adecuada bajo un mismo lenguaje y un sistema de valores que los identifique como equipo.

## **1.9 Gestión de la Cultura Corporativa**

Capriotti (2013) afirma que para la Gestión de la Cultura Corporativa se pueden establecer tres etapas:

1. La determinación la Cultura Corporativa actual, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización.
2. La definición de la Cultura Corporativa Deseada, estableciendo el Perfil de Cultura deseado y comparando la Cultura Deseada con la Cultura actual, para determinar cuál es el "gap" entre una y otra.
3. La actuación sobre la Cultura Corporativa, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes adecuar la cultura actual a la cultura deseada.

## **1.10 Identidad Corporativa**

Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales (p.19).

La Identidad Corporativa es definida por Capriotti (2009) como:

El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades (p.21).

La identidad es el conjunto de valores y costumbres de una organización, es decir, sus objetivos y actividades, su cultura, comportamiento y la forma de comunicarse con sus diferentes públicos.

Carrasco (2012) define la Identidad Corporativa como el conjunto de instrumentos formales mediante los que una empresa se identifica públicamente. Así pues, con el fin de llegar a sus grupos de interés, las empresas emiten mensajes compuestos por todos los elementos que le son propios, que definen la organización (p.18).

## **1.11 Imagen corporativa**

Capriotti (2013) afirma:

Aun sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la Imagen Corporativa, las organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con ese fin establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación. Esto permite que la comunicación de la empresa sea un elemento altamente controlable, a diferencia de las informaciones del entorno (p.71).

Sin embargo, para los públicos la comunicación de una organización es todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. Los mensajes efectivamente recibidos por los públicos pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por la organización. Así, consciente o inconscientemente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de información (Chaves, 1988, p.25 y Bernstein, 1986, p.17). El nivel de informaciones involuntarias hace que el control de las comunicaciones de la propia organización no sea total y absoluto. De allí que las empresas se preocupen, cada día más, por reconocer y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización.

## **1.12 Políticas de comunicación**

Para mantener y ejecutar las acciones de comunicación adecuadas en la institución y hacer un uso coherente de los diferentes elementos que intervienen, es necesario establecer la relación entre las políticas y la comunicación. De manera general, Félix Fernández (1985) define las políticas de comunicación como una "series de principios y normas establecidas para orientar el comportamiento de los sistemas de comunicación" (p.118).

Según Aguilera (2006) la política de comunicación:

Establece cómo espera la organización que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso; la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y les permita diferenciarse de otras([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).

La política de comunicación nos da una guía de los mensajes que la empresa desea comunicar a sus públicos, al igual que la forma y los medios que utilizará para comunicarlos. Para elaborar una política es necesario evaluar la situación de la gestión de la comunicación en la empresa de manera que se pueda determinar los lineamientos que conformarán dicha política.

### **1.13 Plan de Comunicación**

El plan estratégico es un instrumento fundamental para lograr el consenso de todas las partes interesadas, de acuerdo respecto de los objetivos, los públicos y las acciones. Kotler (1990) define la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

El plan forma parte de la estrategia de comunicación y establece la información a transmitir. Canel (2010) afirma que es una ordenación en el tiempo y el espacio de las actuaciones que se han de llevar a cabo para lograr los objetivos establecidos respecto a los públicos identificados.

Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan concreto y desglosado con los objetivos, el público objetivo, las estrategias y acciones, además de la medición de los resultados.

Dicho plan debe marcar en principio el punto en que se encuentra la organización en términos de comunicación interna y externa.

El plan de comunicación permite controlar los factores y las variables que inciden en el logro de los objetivos definidos. Lacasa (2004) afirma que este proceso de planificación exige determinar los roles de las personas que trabajarán en el plan. Esto permitirá optimizar los recursos y el tiempo porque mientras más definida estén las actividades que hay que realizar, mejor será el desempeño de todos los involucrados en la ejecución del plan.

Las fases de un plan de comunicación:



**Figura No. 3** Fases de un plan de comunicación.  
**Fuente:** Aced (2013).

Durante el diseño del plan se designan las personas responsables del desarrollo de las acciones y actividades definidas para el cumplimiento de los objetivos y las estrategias. Aced (2013) define el plan de comunicación como la hoja de ruta para gestionar la comunicación de forma a estratégica todos los niveles y en todos los soportes posibles. Todas las áreas de una organización intervienen en el desarrollo del plan, por lo que es recomendable analizar la situación sobre la gestión y las oportunidades de mejora en términos de comunicación.

Durante la planificación se definen los objetivos de comunicación, los públicos, los mensajes que se van a transmitir, las estrategias, las acciones básicas, el cronograma y presupuesto, los métodos para evaluar los resultados.

### **1.13.1 Objetivos de comunicación**

En el proceso de elaboración de todo plan es esencial la definición de los objetivos, los cuales nos proponemos lograr mediante una serie de acciones. Capriotti (2013) afirma "estos guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable" (p.223). Los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa y deben ser claros, concisos, directos y precisos.

En este sentido, Capriotti (2013) plantea 3 tipos de influencia (cognitiva, afectiva y conativa), a partir de las cuales podemos establecer tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia de comunicación:

**1.13.2 Objetivos de carácter cognitivo:** son aquéllos en los que se busca crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la compañía.

Nos permiten:

- Crear o mejorar la notoriedad de la organización.
- Informar sobre las ventajas o beneficios de la organización.

**1.13.3 Objetivos de carácter afectivo:** son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en referencia a la compañía.

Nos permiten:

- Generar o cambiar las emociones de los públicos hacia la organización.
- Crear o generar preferencia de los públicos hacia la organización.

**1.13.4 Objetivos de carácter conductual:** son los que desean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la empresa.

Nos ayudan a:

- Estimular la asistencia a los puntos de venta de la organización.
- Inducir a la prueba y compra repetida de los productos o servicios de la compañía.
- Favorecer que los públicos hablen bien de la organización.

## **1.14 Estructura del plan estratégico de comunicación**

En el desarrollo de un plan estratégico de comunicación se deben tomar en cuenta una serie apartados que nos guiarán durante todo el proceso ([www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)). Entre los principales puntos podemos mencionar:

**Análisis:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

**Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, su historia y evolución.

**Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.

**Público objetivo o target de la comunicación:** es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.

**Mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

**Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

**Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

**Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

**Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

**Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

**Indicadores:**

- ✓ **De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
- ✓ **De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.
- ✓ **De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo, número de apariciones en los medios, número de materiales enviados.
- ✓ **De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web.

## **1.15 Estrategia**

La estrategia es el proceso para posicionar un objetivo, el cual, por medio de acciones organizadas y de un trabajo intelectual creativo, está dirigido a alcanzar esa meta trazada. López (2007) indica "este proceso requiere de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción empleada" (p.37).

Las estrategias son los planes generales de acción a virtud de los cuales una empresa trata de alcanzar las metas y objetivos para cumplir su misión. Stanton (1996) afirma que la estrategia se define para todos los departamentos de la compañía producto o cartera de productos en función de si es una pequeña, mediana o gran empresa.

## 1.16 Públicos

Definiremos como los públicos de una organización a todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía. Capriotti (2013) plantea "no consideraremos a los Públicos de la organización como grupos con unas determinadas características demográficas, sino que se formarán en función del vínculo o relación que establezcan con la organización". Dado que cada público se relaciona con la organización de manera distinta, debemos conocer los perfiles y distinguir su comportamiento y nivel de respuesta a las acciones que se realizan.

La correcta definición de los Públicos-Claves, según Capriotti (2009):

Nos permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la Imagen Corporativa de la organización, en el buen funcionamiento de la entidad o en el logro de los objetivos y metas de la compañía en los términos y niveles planteados a nivel directivo (p.69).

Dentro del repertorio de público con los que la organización debe mantener una comunicación constante, se encuentra:

- Consejo administrativo
- Empleados
- Proveedores
- Clientes
- Administración pública
- Entidades vecinales
- Organizaciones sindicales
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión

Existen varias razones por las cuales es necesario definir con claridad a los públicos objetivo ([www.flacsoandes.edu.ec](http://www.flacsoandes.edu.ec)). Entre ellas podemos citar las siguientes:

**Razón 1:** Para dirigir las acciones en forma directa, sin generalidades y buscando impactos mensurables.

**Razón 2:** Para saber el lenguaje a usar, debido a que los lenguajes generales no tienen impacto en la búsqueda de soluciones.

**Razón 3:** Para conocer los medios a usar, porque los diferentes públicos objetivos tienen diferentes medios para enterarse o educarse. Estos medios pueden ser masivos o de personas (líderes de opinión).

**Razón 4:** Los mensajes “para todo público” no existen, pues llegan con mayor fuerza a ciertos grupos y con menor o nulo a otros, contradiciendo su carácter de “todo público”. En algunos casos, la difusión masiva genera ineficiencia en las inversiones.

**Razón 5:** Para que al interior y al exterior de la empresa se conozca cuál es el grupo con el cual se trabajará, ayudando a la toma de decisiones adecuadas, tanto de inversión como de acción.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo presentaremos los resultados y el análisis de las informaciones y los hallazgos relacionados a la aplicación de las diferentes técnicas. De igual modo, conoceremos la propuesta de diseño del plan estratégico de comunicación para la entidad.

### **2.1 Análisis de la situación actual: interna y externa**

**Técnica:** documental y bibliográfica

De manera general, durante la revisión de los documentos institucionales pudimos confirmar que existen materiales con información de la institución pero los mismos no están definidos como parte de un plan, sino de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento en que se solicitan. La institución no tiene redes sociales, solo cuentan con una página web, pero la misma no es interactiva ni se actualiza con frecuencia. En todas las sucursales se mantienen murales informativos pero la información no es actualizada con regularidad. Otra debilidad corresponde a la señalética en las diferentes áreas de las sucursales, en la cual pudimos observar que no se encuentran debidamente identificadas. En cuanto al material audiovisual de las actividades pudimos revisar vídeos de las actividades de navidad y las asambleas de socios.

A nivel estratégico, no existe un plan de comunicaciones ni políticas que establezca los lineamientos, objetivos y acciones para mantener contacto con los diferentes públicos, y de acuerdo a los objetivos del plan institucional, por ende, tampoco existe una evaluación de las acciones que se realizan de manera empírica.

Los medios que se utilizan con mayor frecuencia son: los memorándums, informes, circulares, volantes, brochures institucionales.

### **Técnica:** observación

- Herramientas de comunicación más utilizadas: teléfono, correo y cara a cara (reuniones).
- Existen insuficiencias en el uso de las herramientas de comunicación para el logro de los objetivos por área; algunas áreas utilizan más que otras las TIC's para el desempeño de sus funciones.
- No existen procesos de comunicación estandarizados para la interacción entre las diferentes áreas y los públicos.
- No existen correos institucionales personalizados para los colaboradores, solo dos cuentas institucionales a la cual acceden personas claves.
- La comunicación con los diferentes públicos es adecuada, pero se están desaprovechando recursos que pueden dinamizar la gestión de la comunicación. Se pudo observar una tendencia al uso frecuente de medios tradicionales.
- En algunas ocasiones no se comunica adecuadamente la información, lo cual incide en el desarrollo de los procesos.
- El flujo de la información algunas veces se ve afectado por la falta de herramientas de comunicación, lo cual crea confusión entre los colaboradores.
- Algunos colaboradores mantienen una resistencia al uso de las herramientas de comunicación.
- El tiempo de respuesta entre las áreas es bueno, pero la comunicación con los públicos externos a veces presenta retraso.

- Se han generado malentendidos en el ambiente laboral por falta de comunicación.
- Los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones y el clima laboral es adecuado.
- Los colaboradores se involucran con las tareas asignadas pero han surgido de que a veces las informaciones no se comunican a tiempo.

### **Técnica:** entrevista

En el análisis de las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la entrevista pudimos identificar que la institución no cuenta con una estructura definida para el departamento de comunicaciones. A penas, en el mes de junio del año 2016 se creó la posición de Coordinadora de Comunicaciones y Relaciones Públicas, viendo la necesidad que tiene la institución de contar con una persona que gestione todo lo concerniente a este tema.

De igual modo, no existe un plan de comunicación estratégico alineado con el plan institucional, así como tampoco existen políticas y manuales de procesos que guíen y faciliten la gestión adecuada de los diferentes recursos. A pesar de que no existen procesos estandarizados, de manera irregular se realizaban acciones de comunicación de acuerdo a las necesidades que surgían, lo que provocaba que la respuesta a dichos requerimientos fuera reactiva, sin una planificación previa o evaluación de los resultados logrados.

Existen herramientas que nunca se han implementado para el desarrollo de las comunicaciones pero son recursos que deben aprovecharse para ser más eficientes y poder brindar una respuesta oportuna. El manejo de procesos entre las áreas no está estandarizado, por lo que estos mecanismos deben ser evaluados y definidos para que vayan de acuerdo a los objetivos propuestos.

Otro factor importante es que no se cuenta con una identificación y segmentación de los medios a través de los cuales se puede tener contacto con los públicos de interés. A pesar de que los colaboradores se identifican con la filosofía institucional y el ambiente laboral, se deben establecer actividades internas para difundir los valores institucionales y el valor de la cultura del equipo para el buen desempeño de todos los colaboradores.

Los elementos que dificultan la participación de los públicos son: la falta de información, la poca claridad de las acciones que deben realizarse y la no identificación de los medios pertinentes para comunicarnos.

**Técnica:** encuesta a los colaboradores (ver anexo 6)

Fue aplicada la técnica de la encuesta a los colaboradores de la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples "Eladio Félix (Vivito)", Inc., para el análisis de la variable de comunicación interna. Según los resultados, pudimos observar que el mayor número de colaboradores corresponde al sexo femenino, representando por un 83%, mientras que un 17% al sexo masculino. La edad de los colaboradores encuestados oscilaba entre los 20 y 50 años, aproximadamente.

En el análisis sobre el uso de los medios de comunicación pudimos observar que los colaboradores afirman que los más utilizados son: las reuniones y el correo electrónico, con un 33%, seguido del teléfono y las circulares, ambos con un 16.7%.

Un 66.7% indica que los canales utilizados son adecuados, sin embargo, un 33.3% respondió que a veces. Según los resultados, el medio de preferencia para colaboradores recibir información es el correo electrónico con 50% y, siguiéndole la página web, las redes sociales y las circulares con un 16.7%.

Según la encuesta, los medios que prefieren los colaboradores para recibir información institucional es el correo electrónico con un 50%, siguiéndole la página web, las redes sociales y las circulares con un 16.7%. En este punto vemos la necesidad de utilizar los medios digitales para interactuar con los públicos internos.

En términos de clima laboral, un 50% de los colaboradores manifestó que el clima era muy bueno. Sin embargo, un 68% indicó que la comunicación entre los colaboradores es adecuada, mientras que un 33% indica que a veces.

**Técnica:** encuesta a los asociados (ver anexo 7)

La aplicación de la encuesta para medir la gestión de la Comunicación Externa en la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc., estuvo conformado por los asociados de la institución. Según los datos 53.8% eran del sexo femenino y un 46.2%, del masculino.

El rango de edad de los encuestados oscila, entre los 26 y 35 años, lo que representa un 41.7%. En ese sentido podemos expresar que los públicos con que cuenta la organización tienen diferentes rangos de edad. Los medios a través de los cuales los asociados mantienen contacto con la institución son el correo electrónico con un 66.7% y un 33.3%, por las sucursales.

Los socios encuestados afirman que la comunicación de la institución es clara y efectiva, pero los medios por los cuales les gustaría recibir información de la institución se encuentra el correo electrónico, con un 66.7%, y las redes sociales con un 25%; un 8.3% especificó que le gustaría la combinación de los diferentes medios.

Los asociados encuestados afirman que la institución es coherente con su misión y que les gustaría recibir información sobre las actividades: educativas (33%), proyectos nuevos (25%), culturales y finanzas personales (17%) y otras (8%). Asimismo, indicaron que están satisfechos con los productos y servicios que ofrece la institución.

En el análisis de los resultados pudimos confirmar que los socios encuestados reconocen a la institución y las acciones que actualmente realizan pero, de manera específica, percibimos que se requieren cambios en el sistema de comunicación para readecuar los medios y las herramientas actuales, de manera que todos los públicos reciban la información de acuerdo a sus necesidades e intereses y, al mismo tiempo, debe mejorar el proceso de divulgación de la información institucional para promover la cultura de la identidad, creando sentido de pertenencia y un clima laboral favorable en todas las áreas de la organización.

A pesar de las respuestas obtenidas por las encuestas, en la aplicación de las técnicas de la observación y entrevista se comprobó algunos puntos de mejora que limitan el desempeño estratégico de la comunicación, lo cual provoca en ciertas ocasiones dispersión en los mensajes y deficiencias en la estandarización de los procesos y fluidez de los mismos. Dentro de los hallazgos se destaca: falta de políticas y manual de procesos; no cuentan con un plan estratégico de comunicación ni una medición constante del impacto en los objetivos de la institución; no existe un programa de comunicación interna y, en algunas sucursales, poco manejo de las herramientas tecnológicas para establecer comunicación.

Es necesario implementar en la organización programas internos para seguir promoviendo la filosofía, actualizando constantemente a los colaboradores sobre los cambios e involucrándolos en la adecuación e implementación de los procesos comunicativos.

Luego de comparados los resultados de las técnicas en las que inferimos, reconocemos la necesidad que existe de crear un plan estratégico que les permita gestionar correctamente la comunicación para el logro de los objetivos institucionales y su posicionamiento en el sector cooperativo.

## **2.2 Diagnóstico: Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Credibilidad y reputación en la comunidad y el sector cooperativo
- Estructuras físicas adecuadas
- Productos y servicios atractivos
- Filosofía institucional
- Alianzas estratégicas con instituciones

### **Oportunidades**

- Relaciones con otras entidades del sector público y privado
- Participación en actividades de la comunidad
- Adecuación de los procesos y acciones comunicacionales al plan institucional

### **Debilidades**

- Poca visión estratégica de la comunicación corporativa
- Procesos de cambio sin estrategia comunicacional
- Manejo deficiente de la identidad e imagen
- Escaso aprovechamiento de las herramientas de comunicación
- Poca presencia en los medios de comunicación tradicionales y digitales
- Procesos y políticas de comunicación indefinidas

### **Amenazas**

- Mal manejo de la comunicación
- Difusión de material gráfico sin plan de control
- Poco manejo de la información institucional
- Prácticas reactivas y sin coordinación
- Dispersión de los esfuerzos realizados

## **2.3 Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación**

---

## **Presentación de la propuesta**

La presente propuesta ha sido diseñada con el objetivo de implementarse en un período de seis meses (septiembre 2016 - febrero 2017). En la misma se detalla una serie de estrategias y acciones, incluidas en el cronograma de trabajo, que permitirán lograr los objetivos planteados de manera planificada y con una visión estratégica.

La idea del período de duración establecido, servirá para medir y evaluar los resultados al finalizar su ejecución, y a la vez validar si es oportuna la continuidad del plan, dada su efectividad, o si es necesario aplicar cambios en las estrategias y/o acciones.

### **2.3.1 Objetivos del Plan**

#### **Objetivo General**

Reposicionar la marca COOPFELAFEVI, INC., y contribuir con la proyección de su imagen e identidad corporativa.

#### **Objetivos Específicos**

- Crear un sistema de comunicación oportuno para los diferentes públicos de la institución, a través de estrategias que consoliden su imagen corporativa.
- Proyectar a COOPFELAFEVI como una cooperativa familiar que brinda soluciones de calidad a sus asociados.
- Contribuir en el desarrollo de los programas institucionales que se desarrollan en las comunidades para lograr mejor posicionamiento y mantener su reconocimiento en el sector cooperativo y financiero.

### 2.3.2 Estrategias

**Estrategia 1** – Definir y fortalecer la estructura de la Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas.

**Estrategia 2** – Definir, mejorar o habilitar los canales de comunicación de acuerdo a las necesidades de los públicos de interés.

**Estrategia 3** – Actualizar el manual de identidad visual y gráfica, de acuerdo a los materiales de comunicación y establecer políticas de uso. Unificar el uso de la identidad visual en todas las oficinas, a nivel interno y externo.

**Estrategia 4** – Establecer planes de comunicación interna y externa para difundir informaciones y promover las actividades y programas institucionales.

**Estrategia 5** – Promover el sentido de pertenencia en los colaboradores y socios.

### **2.3.3 Estrategias y tácticas (acciones)**

#### **Estrategia 1:**

#### **Definir y fortalecer la estructura de la Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas.**

Tácticas:

- Definir los puestos de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas.
- Crear una política de comunicación y el manual de procesos.
- Capacitar al personal de la Dirección de Comunicación en planificación estratégica y en manejo de las TIC para la comunicación.

#### **Estrategia 2:**

#### **Definir, mejorar y habilitar los canales de comunicación de acuerdo a las necesidades de los públicos de interés.**

Tácticas:

- Crear plan de contenido para publicaciones en redes sociales y la página web.
- Rediseñar la página web.
- Crear cuentas en redes sociales: Instagram y Facebook.
- Habilitar correos corporativos y otros medios digitales para mantener interacción con los públicos.

### **Estrategia 3:**

**Actualizar la identidad visual y gráfica de los materiales de comunicación internos y externos, y establecer políticas de aplicación.**

Tácticas:

- Actualizar manual de identidad e imagen visual.
- Rediseñar los productos y materiales de comunicación para su uso interno y externo.
- Definir señalética para las sucursales.

### **Estrategia 4:**

**Establecer planes de comunicación interna y externa para difundir informaciones y promover las actividades y programas institucionales.**

Tácticas:

- Campaña interna de actividades para promover la filosofía institucional y difundir el plan de comunicación.
- Campaña externa para promover los programas y actividades para socios.
- Reactivar la integración de los socios en las actividades.

### **Estrategia 5:**

**Promover el sentido de pertenencia en los consejeros, colaboradores y socios.**

Tácticas:

- Divulgar reconocimiento a los colaboradores destacados a través de los medios digitales.
- Realizar actividades de integración para colaboradores y consejeros.
- Encuentro para integración de los socios.

## **2.3.4 Cronograma Presupuesto Indicadores**

---

CRONOGRAMA								
ESTRATEGIA	ACCION	RESPONSABLES	Trimestre 1			Trimestre 2		
			Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Definir y fortalecer la estructura de la Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas.	Definir los puestos de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas	Comunicaciones y RR.HH.						
	Crear una política de comunicación y un manual de procesos	Comunicaciones y Gerencia de Operaciones						
	Capacitar al personal de la Dirección de Comunicación en planificación estratégica y en manejo de las TIC para la comunicación	Comunicaciones						
Definir, mejorar y habilitar los canales de comunicación de acuerdo a las necesidades de los públicos de interés.	Rediseñar la página web	Comunicaciones						
	Crear plan de contenido para publicaciones redes sociales y página web	Comunicaciones						
	Crear cuentas de redes sociales: instagram y facebook	Community Manager						
	Habilitar correos corporativos y otros medios digitales para mantener interacción con los públicos	Comunicaciones						
Actualizar el manual de identidad visual y gráfica, de acuerdo a los materiales de comunicación y establecer políticas de uso. Unificar el uso de la identidad visual en todas las oficinas, interno y externo.	Actualizar manual de identidad e imagen visual	Comunicaciones y Diseñador Gráfico						
	Rediseñar los productos y materiales de comunicación para su uso interno y externo.	Comunicaciones y Diseñador Gráfico						
	Definir señalética para las sucursales	Comunicación y Diseñador Gráfico						
Establecer planes de comunicación interna y externa para difundir informaciones y promover las actividades y programas institucionales.	Campaña interna de actividades para promover la filosofía institucional y difundir el plan de comunicación	Comunicación Interna y Recursos Humanos						
	Campaña externa para promover los programas y actividades para socios	Comunicaciones						
	Reactivar la integración de los socios en las actividades	Comunicaciones						
Promover el sentido de pertenencia en los consejeros, colaboradores y socios.	Divulgar reconocimiento a los colaboradores destacados a través de los medios digitales	Comunicaciones y RR.HH.						
	Realizar actividades de integración para colaboradores y consejeros	Comunicaciones y RR.HH.						
	Encuentro para integración de los socios	Comunicaciones						

### 2.3.5 Presupuesto

El presupuesto establecido para el Plan de Comunicación, durante el semestre Septiembre 2016 - Febrero 2017, tiene un valor de RD\$50,000,000.00.

Las partidas de este presupuesto fueron distribuidas de la siguiente manera:

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>%</b>
<b>Comunicaciones</b>	15%
<b>Prensa y Relaciones Públicas</b>	10%
<b>Eventos y Protocolo</b>	15%
<b>Comunicación Digital</b>	20%
<b>Comunicación Interna</b>	15%
<b>Comunicación Externa</b>	15%
<b>Artes y Audiovisuales</b>	10%
<b>Total</b>	100%

### **2.3.6 Indicadores de control**

El plan de evaluación y seguimiento se realizará partiendo de las variables contenidas en la propuesta de manera que se pueda medir la eficacia y el desempeño de las diferentes acciones que se realicen durante el período de ejecución del plan.

#### **Variable: Comunicación Externa**

- Demanda de los servicios y productos por mes.
- Nivel de satisfacción de los asociados.
- Número de nuevos socios.
- Efectividad de los medios utilizados.

#### **Variable: Comunicación Interna**

- Nivel de satisfacción de los colaboradores.
- Cumplimiento de las actividades programadas.
- Medios de comunicación habilitados.
- Efectividad de las herramientas y medios de comunicación interna.

#### **Variable: Comunicación Corporativa**

- Estructura organizacional de la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
- Manual de Identidad e Imagen Corporativa
- Nivel de percepción de los públicos objetivos.

#### **Variable: Políticas de Comunicación**

- Manual de políticas de comunicación
- Manual de procesos internos y externos
- Grado de aceptación de las políticas

Para fines de medición de los medios digitales, las variables a evaluar son:

Costo por mil (CPM) II Costo por click (CPC) II Costo por mil impresiones (CPM)  
II Share of Voice (SOV) II Click Through Rate (CTR)

## CONCLUSIONES

Para COOPFELAFEVI, INC., es fundamental gestionar de manera adecuada la comunicación institucional dado que es una organización comprometida con el bienestar social colectivo, a través de su oferta de productos y servicios y, el fomento de la educación y los valores cooperativos en sus asociados, de manera que pueda alcanzar el posicionamiento deseado y mantener su reputación.

A pesar de que la institución es bien valorada por sus públicos de interés, actualmente tiene oportunidades de mejora en el ámbito comunicacional, como es el establecimiento de nuevas estrategias para gestionar la comunicación de acuerdo a las tendencias del mercado, brindando una respuesta oportuna a las necesidades y cambios del entorno.

De modo general, esta propuesta abarca los siguientes puntos:

- Creación un plan estratégico de comunicación corporativa integral, partiendo de los ejes del plan institucional y el análisis de las nuevas tendencias en términos de comunicación.
- Definición de la estructura organizacional de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
- Diseño de políticas de comunicación, para establecer los medios y usos adecuados de las herramientas de comunicación, y manuales para estandarizar los procesos comunicacionales. Esto les permitirá responder apropiadamente a los distintos requerimientos de los públicos de interés, manteniendo un flujo de información adecuado y participativo.

- Actualización del diseño de la página web, para hacerla más interactiva, y creación de cuentas en las redes sociales donde se encuentra el público objetivo.
  
- Creación de un plan de contenidos para las publicaciones en medios digitales y tradicionales.
  
- Implementación de la medición de los resultados obtenidos por las acciones de comunicación que se realizan e identificación de los canales donde se encuentran los públicos objetivos actuales y potenciales.

## LISTA DE REFERENCIA

- Chiavenato, I. (2001). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.
- Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. & Garrido J. (2002). Comunicación Empresarial. Nuevas Tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Fernández Collado, C. (1991). La comunicación en las organizaciones. México D.F., México: Trillas.
- Kreps, G. L. (1995). La Comunicación en las organizaciones. Delaware, Estados Unidos: Addison -Wesley Iberoamericana.
- Villafañe, J. (2004). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Costa, J. (1995). "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Barcelona. Editorial Ciencias Sociales.
- Kreps, G. L. (1995). "La Comunicación en las Organizaciones". Ed. Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. P. 304.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. La Comunicación De Las Marcas.
- Villafañe. J. (2004) "La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas". España. Editorial Pirámide.
- Cavallo, T.E. (2004). "Comunicación Estratégica". Chile. Editorial Taurus.
- Alloza, A. (2001). La gestión estratégica de la marca, El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica 2001, Editorial Pirámide.
- Aguilera, J. (2006). Política de comunicaciones en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-de-comunicaciones-en-la-empresa/>

- Villafañe, J. (2004). "Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas". España. Editorial Pirámide.
- Costa, J., Garrido J. (2002). "Comunicación Empresarial. Nuevas Tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial". Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación.
- Ramírez, D. (2000). El desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento. "Gestión del Conocimiento". Vol. 4.
- Fernández, F. (1985). Relaciones internacionales y medios audiovisuales. Madrid. Tecnos. p.118

## **ANEXOS**

---

# ANEXO 1

## Reseña histórica

La Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples “Eladio Félix (Vivito)”, Inc., (COOPFELAFEVI, INC.), es un proyecto cooperativo familiar inspirado en el ejemplo de vida de sus procreadores, el Sr. Eladio Félix y la Sra. Próspera Félix, dos humildes sureños con un liderazgo transformador tan atrayente en su entorno que comprometió a sus hijos a transmitir a las generaciones venideras los principios y valores con los que fueron formados.

El 25 de noviembre del 1997 fallece Doña Palito y, para entonces, Don Vivito contaba con una edad muy avanzada, realidad que llevó a sus 12 hijos a pensar en cómo encontrar un ente que le diera continuidad a la loable labor que ellos desarrollaron durante sus vidas. Entre varias alternativas se determinó que lo ideal era fundar una cooperativa, dada la similitud de esta filosofía con los principios de la familia, así surge la Cooperativa con la participación inicial de 70 socios, entre ellos hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia.

Desde su fundación, su accionar está guiado por los objetivos de: fomentar la integración de la familia y los socios mediante programas de desarrollo económico, proveer servicios competitivos a sus asociados y relacionados, incrementar la captación de ahorro y el otorgamiento de préstamos, como vía para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en la región sur y, desarrollar programas sostenibles para el buen uso y la conservación del medio ambiente.

COOPFELAFEVI, INC., cuenta con tres modelos de negocios: servicios financieros, servicios de carpas y servicios de papelería. Actualmente, mantiene su oficina principal localizada en el municipio de Cabral, y sucursales en Enriquillo, Polo, Barahona y Santo Domingo; en cada una brinda servicios de calidad a sus socios y relacionados, como forma de contribuir al desarrollo integral de esas comunidades y al fortalecimiento de la economía solidaria que representa el cooperativismo.

## **ANEXO 2**

### **Filosofía Institucional**

#### **Misión**

Somos una cooperativa de servicios financieros, comerciales y asesoría a micros, pequeños y medianos empresarios orientados al desarrollo de la región Sur y las comunidades donde operamos.

#### **Visión**

Ser una cooperativa reconocida como modelo en la región Sur por la calidad de sus servicios, su gestión de negocios y su accionar conforme a los valores familiares.

#### **Valores**

Seguridad  
Integridad  
Calidad  
Innovación  
Cooperación  
Trabajo

## ANEXO 3

### Gestión de Comunicación Corporativa Guía de Observación

**Objetivo:** Determinar a través de la observación las prácticas y procesos de comunicación que realizan las áreas de las unidades de negocio de la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples "Eladio Félix (Vivito), Inc.

#### Datos generales

Fecha \_\_\_\_\_ // Hora \_\_\_\_\_ // Área/Unidad de  
Negocio \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos del observador

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos del observado

#### Ejecución de los procesos de comunicación

##### Indicadores:

- Herramientas de comunicación utilizadas:
- Uso de las herramientas para el logro de los objetivos del área:
- Dificultades al momento de aplicar las herramientas de comunicación: Si \_\_\_  
No \_\_\_

##### Especifique:

- Tipo de comunicación con públicos internos y externos:
- Fluidez de los procesos de comunicación:
- Participación de los colaboradores en los procesos comunicativos:
- Calidad y tiempo de respuesta entre las áreas:
- Dificultades generadas por la falta de comunicación:
- Clima laboral observado:
- Claridad y conocimiento de las funciones:
- Otras características de acciones comunicativas observadas:

## ANEXO 4

### Gestión de Comunicación Corporativa Cuestionario para entrevista

**Objetivo:** Obtener una descripción verbal de las características de las acciones del proceso de Comunicación Interna, realizadas por las unidades de negocio, de la Cooperativa Familiar de Servicios Múltiples "Eladio Féliz (Vivito)", Inc., desde el punto de vista de los gerentes y directores de las áreas que intervienen.

#### Datos generales

Fecha \_\_\_\_\_ // Hora \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos del entrevistador

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos del entrevistado

\_\_\_\_\_  
Cargo que ocupa

#### Cuestionario

1. Actualmente ¿Cuál es la estructura del área de comunicaciones de la institución?
2. ¿Las acciones y estrategias que realizan están amparadas dentro de un plan de comunicación?
3. ¿Cuentan con políticas y manuales de procesos?
4. ¿Cómo considera que se manejan los procesos comunicativos entre las diferentes áreas del negocio?
5. ¿Cuáles herramientas de las TIC´s aplican en las tareas de comunicación que realizan sus colaboradores?
6. ¿Cómo evaluaría la actualidad y pertinencia de los medios de comunicación utilizados?
7. ¿Considera usted que los resultados alcanzados cumplen con la visión de la organización?
8. ¿Considera que los colaboradores se identifican con la filosofía institucional y el ambiente laboral?
9. ¿Qué elementos dificultan la participación de los diferentes públicos en el desarrollo de la comunicación?
10. ¿Qué sugeriría usted para mejorar las acciones de comunicación y elevar su impacto en los asociados?
11. ¿Cómo identifican y dan seguimiento a los medios donde se encuentran los públicos?

## **ANEXO 5**

### Gestión de Comunicación Corporativa

#### **Encuesta para socios**

1. Sexo
2. Edad
3. ¿Conoce la misión de COOPFELAFEVI, INC.?
4. ¿Cómo valora el clima laboral de la institución?
5. Actualmente ¿Cuáles medios utiliza la institución para informar a sus colaboradores (actividades, capacitaciones, proyectos, entre otros)?
6. ¿Considera que los canales utilizados por la institución para comunicar a sus colaboradores son adecuados?
7. ¿A través de cuáles medios le gustaría recibir información de la institución?
8. ¿Considera que el flujo de información, las herramientas y los procesos de comunicación interna son factibles para el logro de los objetivos de su área?
9. ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación con su jefe o supervisor inmediato?
10. ¿Mantiene una comunicación adecuada con los demás colaboradores de la institución?

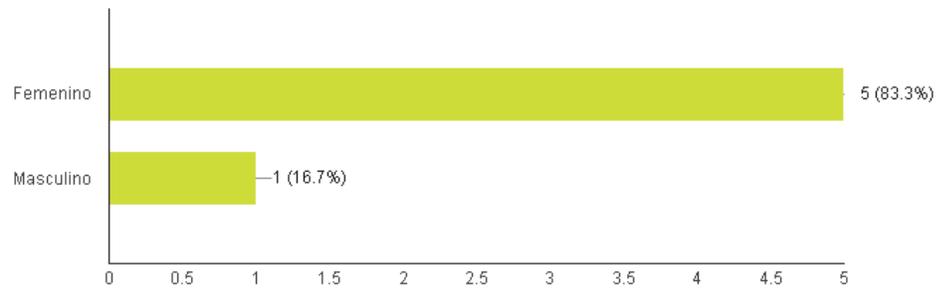
#### **Encuesta para colaboradores**

1. Rango de edad
2. Sexo
3. ¿Considera que la comunicación de COOPFELAFEVI, INC., es clara y efectiva?
4. ¿La institución cuenta con medios de comunicación adecuados para proveerle la información que requiere?
5. Actualmente ¿A través de cuáles medios mantiene contacto con la institución?
6. ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de la institución?
7. ¿Qué opina sobre el contenido y diseño de la página web?
8. Nivel de satisfacción con los productos y servicios que ofrece la institución
9. ¿Considera que COOPFELAFEVI, INC., comunica oportunamente sus objetivos, actividades, cambios y proyectos?
10. ¿Qué tipo de información relacionada con la institución le gustaría recibir?
11. ¿Considera que COOPFELAFEVI, INC., es coherente en su accionar de acuerdo a su misión?

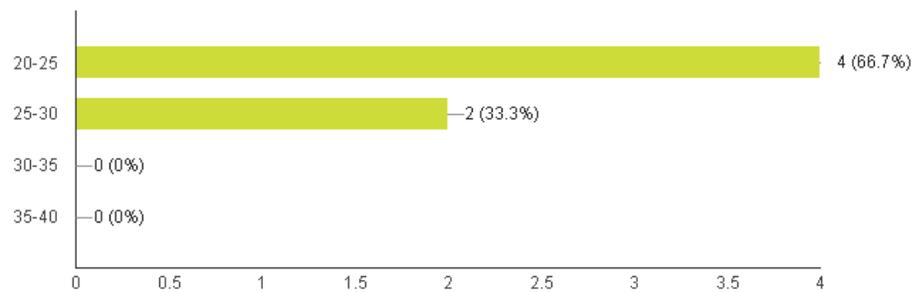
## ANEXO 6

**Resultados de Encuestas a Colaboradores:** Aplicación de la encuesta para medir la gestión de la Comunicación Interna.

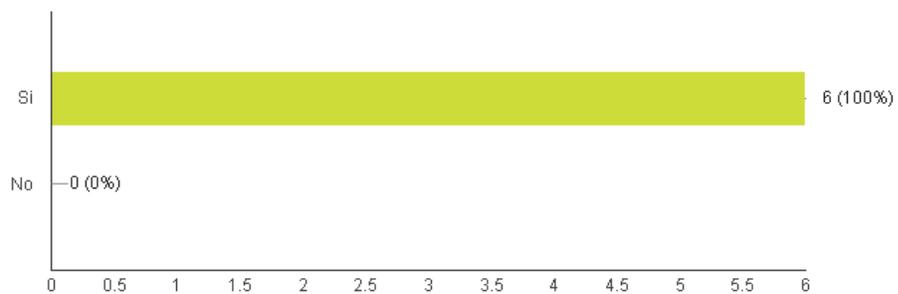
### Sexo



### Edad

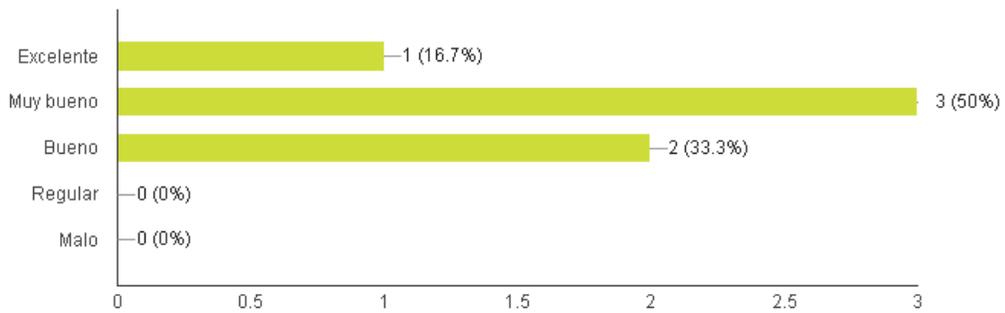


### ¿Conoce la misión de COOPFELAFEVI, INC.?



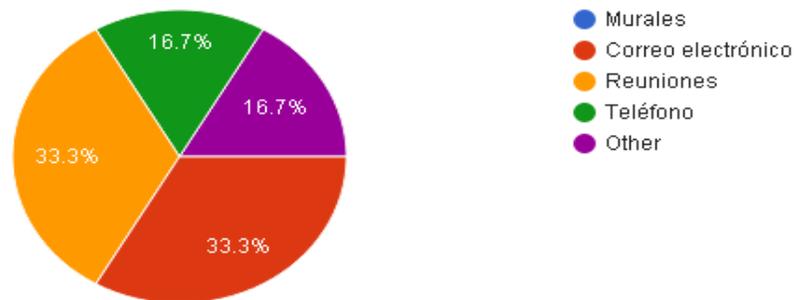
Los colaboradores afirman conocer la misión de la institución.

### ¿Cómo valora el clima laboral de la institución?



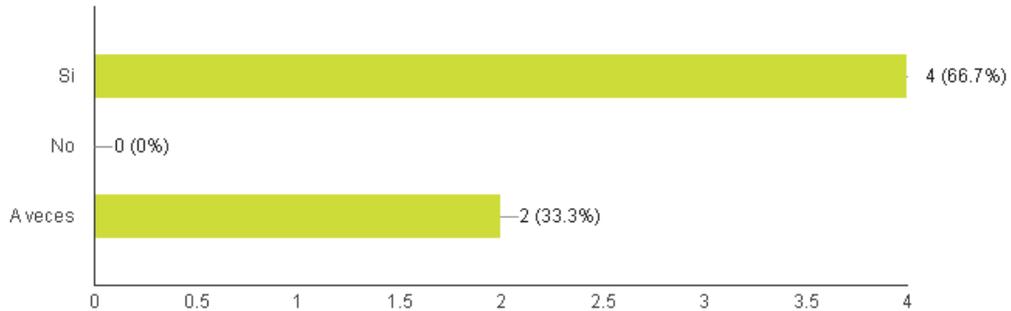
En sentido general, los colaboradores afirman que el clima laboral de la institución es bueno.

### Actualmente ¿Cuáles medios utiliza la institución para informar a sus colaboradores (actividades, capacitaciones, proyectos, entre otros)?



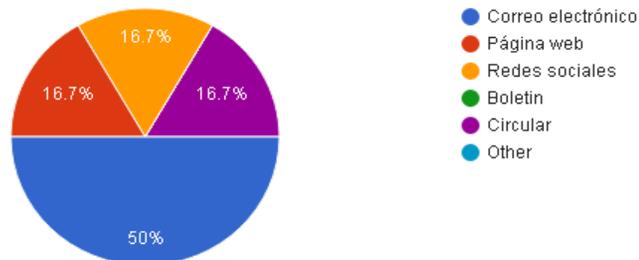
Los colaboradores afirman que recibe información institucional en las reuniones o vía correo electrónico, siguiéndoles, con menor porcentaje, el teléfono y otros como son: murales y circulares.

**¿Considera que los canales utilizados por la institución para comunicar a sus colaboradores son adecuados?**



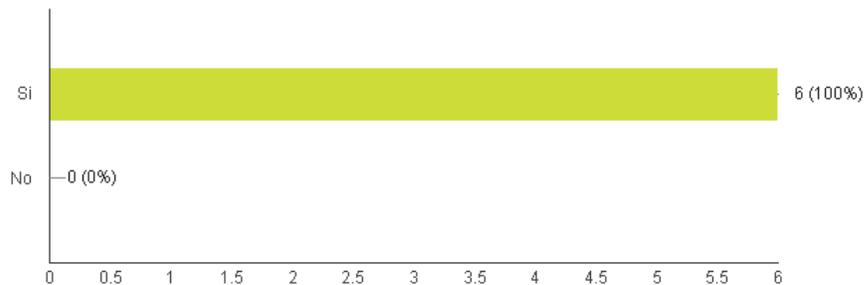
Un 68% indica que los canales utilizados son adecuados.

**¿A través de cuáles medios le gustaría recibir información de la institución?**



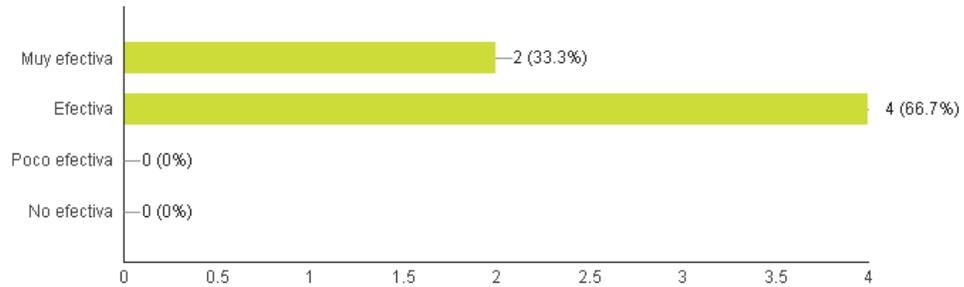
Según los resultados, el medio de preferencia para colaboradores recibir información es el correo electrónico con 50% y, siguiéndole la página web, las redes sociales y las circulares con un 16.7%.

**¿Considera que el flujo de información, las herramientas y los procesos de comunicación interna son factibles para el logro de los objetivos de su área?**



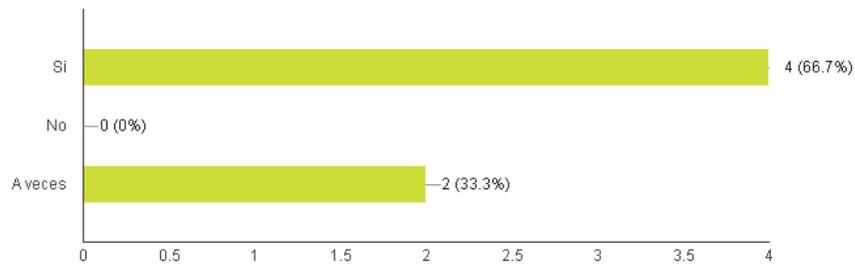
Todos los colaboradores consideran que el sistema de comunicación interna le permite lograr sus objetivos departamentales.

### ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación con su jefe o supervisor inmediato?



Un 68% de los colaboradores indica que la comunicación con su superior es efectiva.

### ¿Mantiene una comunicación adecuada con los demás colaboradores de la institución?

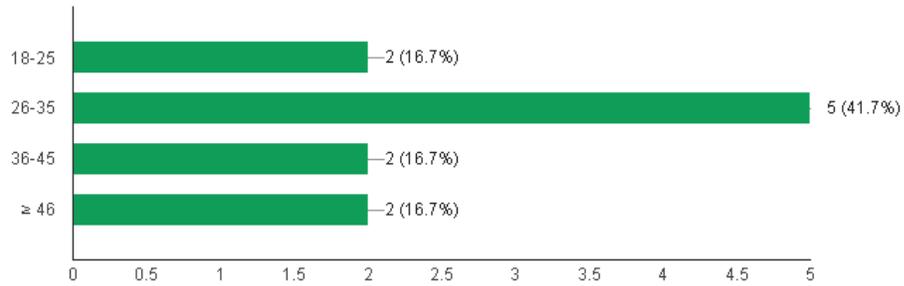


La comunicación entre los colaboradores es adecuada en un 68%, mientras que un 33% indica que a veces.

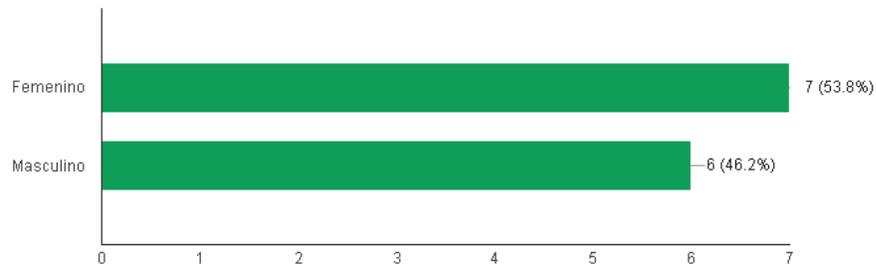
## ANEXO 7

**Resultados de Encuesta a Socios:** Aplicación de la encuesta para medir la gestión de la Comunicación Externa.

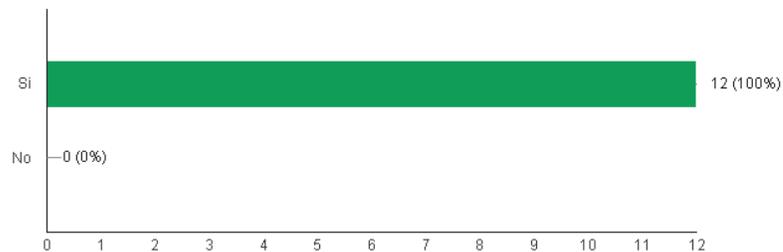
### Rango de edad



### Sexo

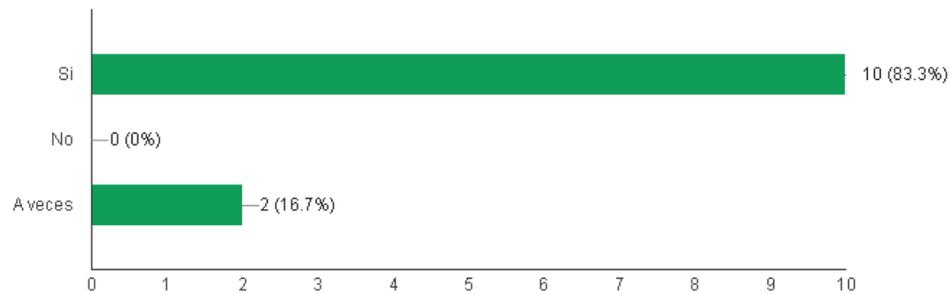


**¿Considera que la comunicación de COOPFELAFEVI, INC., es clara y efectiva?**



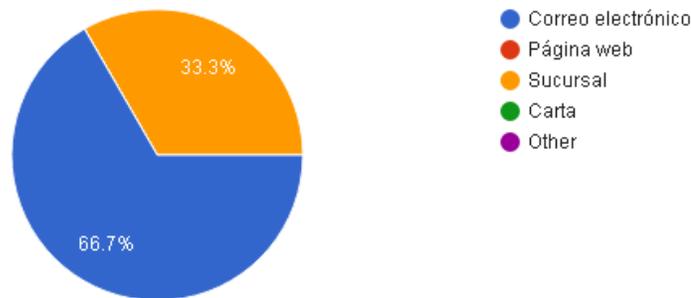
Los socios encuestados afirman que la comunicación de la institución es clara y efectiva.

### ¿La institución cuenta con medios de comunicación adecuados para proveerle la información que requiere?



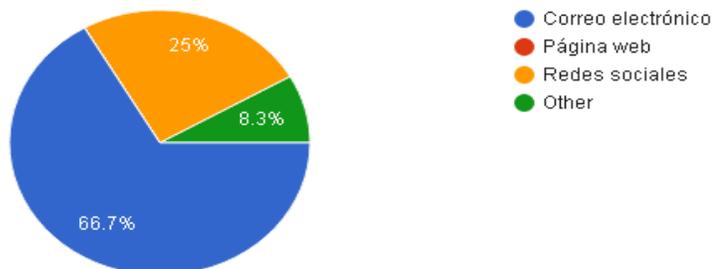
Un 83% afirma que los medios utilizados son adecuados mientras que un 17% indica que a veces.

### Actualmente ¿A través de cuáles medios mantiene contacto con la institución?



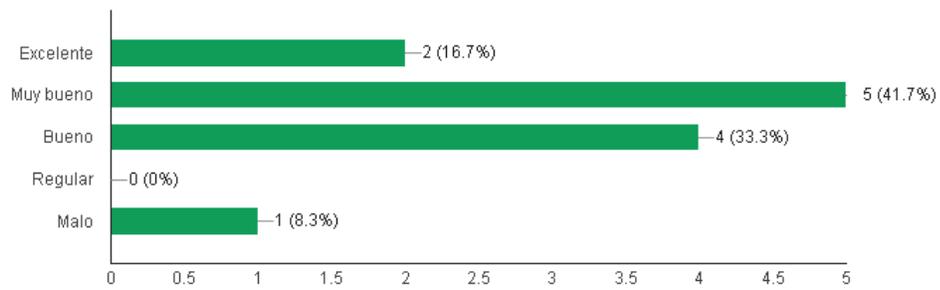
Los socios encuestados mantienen contacto a través del correo electrónico (67%) y en sucursales (33%).

### ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de la institución?

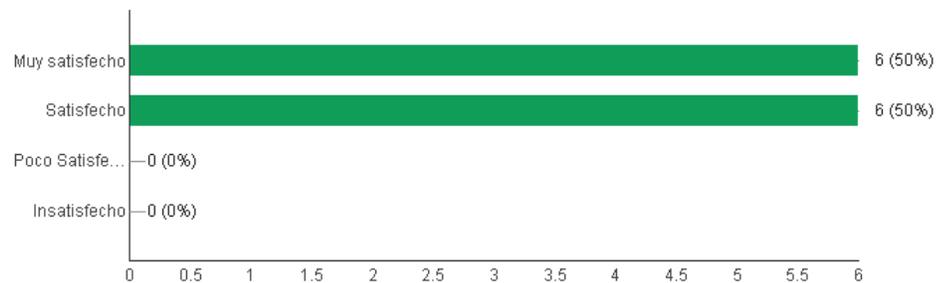


Los encuestados prefieren recibir información vía correo electrónico (67%), por las redes sociales (25%) y otros (8.3%), especificando la combinación de los diferentes medios.

### ¿Qué opina sobre el contenido y diseño de la página web?

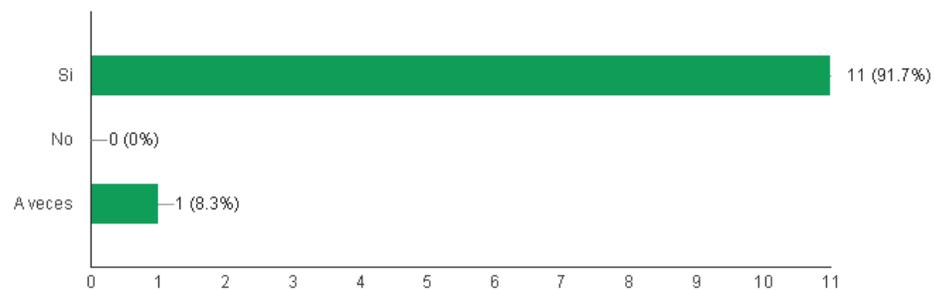


### Nivel de satisfacción con los productos y servicios que ofrece la institución

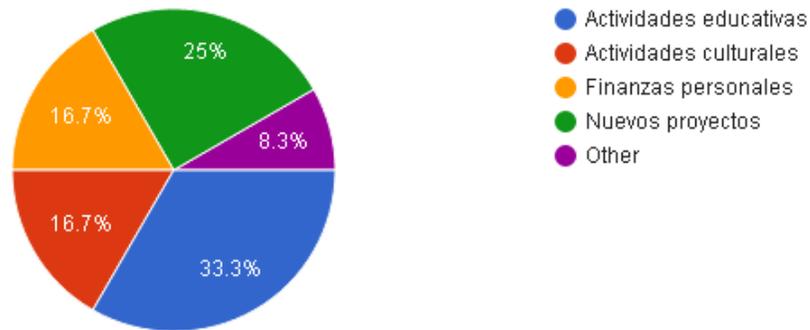


En sentido general, los encuestados indicaron que están satisfechos con los productos y servicios que ofrece la institución.

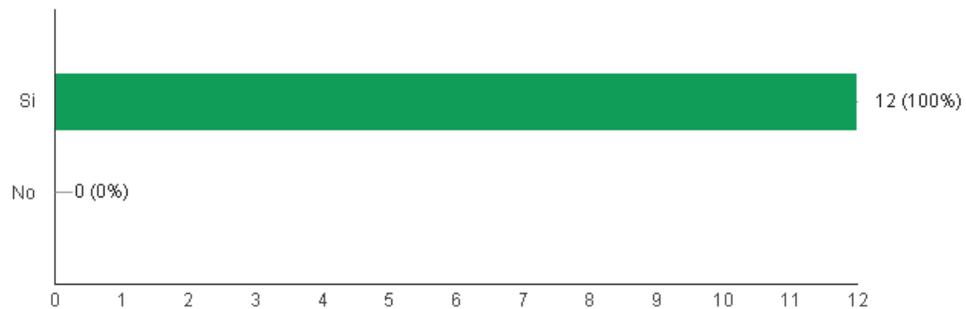
### ¿Considera que COOPFELAFEVI, INC., comunica oportunamente sus objetivos, actividades, cambios y proyectos?



### ¿Qué tipo de información relacionada con la institución le gustaría recibir?



### ¿Considera que COOPFELAFEVI, INC., es coherente en su accionar de acuerdo a su misión?



Según los resultados, los encuestados afirman que la institución es coherente con su misión y les gustaría recibir información sobre las actividades: educativas (33%), proyectos nuevos (25%), culturales y finanzas personales (17%) y otras (8%).