



**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 2018-2020 DE
LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE VILLA DEL ROSARIO
EICVIRO E.S.P.**

CINDY MAGERLY PABÓN

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL

VILLA DEL ROSARIO, NORTE DE SANTANDER

2018

DQS is member of:



*Formando líderes para la construcción de un
nuevo país en paz*



**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 2018-2020 DE
LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE VILLA DEL ROSARIO
EICVIRO E.S.P.**

CINDY MAGERLY PABÓN

Trabajo de grado en modalidad práctica empresarial

TUTORA:

C.S. JEIMY TATIANA OLEJUA LOZADA

Especialista en Gerencia Estratégica

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL

VILLA DEL ROSARIO, NORTE DE SANTANDER

2018

DQS is member of:





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
Descripción del problema.....	12
Formulación Del Problema	17
Objetivos	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
Antecedentes.....	18
Bases Teóricas	25
Comunicación organizacional.....	26
Comunicación estratégica.....	33
Comunicaciones Integradas de Marketing.....	37
Posicionamiento institucional.....	41
Stakeholders.....	43
Plan Estratégico de Comunicaciones.....	46
CAPITULO III	51
MARCO METODOLÓGICO	51
Metodología	51
Población y muestra.....	58
Muestra	58
Ubicación Geográfica.....	60
Instrumentos de recolección de datos.....	61
Observación participante	61
Entrevista semiestructurada	61
Instrumento 1.....	63
Instrumento 2.....	63



Instrumento 3.	63
Análisis de datos	64
Resultado de la observación	64
Resultado de la matriz de Autodiagnóstico	64
Resultado de la matriz DOFA	66
Resultado de la entrevista	69
Resultados de las encuestas	72
Triangulación de los resultados según las variables	96
CAPÍTULO IV	98
PROPUESTA	98
Presupuesto	111
Anexo Evidencia Fotográfica	112
RECOMENDACIONES	115
Recomendaciones	115
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ÍNDICE DE ANEXOS	125
Anexo 1. Observación, Ficha de Observación	125
Anexo 2. Formatos de entrevistas	128
Entrevistada Alberto Ramírez Moros (Representante Legal)	129
Entrevistada Yoli Margarita Berbesi (Jefe del área comercial)	133
Miguel Antonio Lizcano (Jefe de control Interno)	137
Anexo 3. Ver anexo 3. Formato encuesta de para colaboradores y usuarios	140
Encuestas diligenciadas	143
Anexo 3. Matriz de auto diagnostico	145
Anexo 4. Clasificación de stakeholders	153
Anexo 5. Avances a la fecha.	160
Estrategia 3	161



LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación de la empresa EICVIRO E.S.P (Google maps, s.f.)	60
Ilustración 2 Resultado del diagnostico	65
Ilustración 3 Promedio de edad de los encuestado.....	73
Ilustración 4 La información que recibo de la empresa es oportuna y de calidad	74
Ilustración 5 El personal que integra la empresa EICVRIO E.S.P se muestra dispuesto a ayudar al usuario	75
Ilustración 6 Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis inquietudes, quejas o sugerencias.....	76
Ilustración 7 La empresa dispone de medios de comunicación idónea para comunicar al usuario y para facilitar su labor	77
Ilustración 8 Se implementan alguna estrategia en la comunidad como medida preventiva y de sensibilización sobre (conservación y uso correcto del agua)	78
Ilustración 9 La empresa desarrolla actividades de acercamiento a la comunidad que permita la escucha activa del usuario	79
Ilustración 10 La empresa establece canales de comunicación con los usuarios que garanticen transparencia y ética profesional.....	80
Ilustración 11 Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa	81
Ilustración 12 La dirección me manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea sentido común de misión e identidad	82
Ilustración 13 Conozco las herramientas de comunicación existentes en mi empresa como: correo electrónico, tablon de anuncios, boletines, comunicados, reuniones y portal web.....	83
Ilustración 14 Uso adecuadamente las vías o canales de comunicación en mi empresa para que los mensajes lleguen hasta la persona responsable	84
Ilustración 15 Soy convocado al intercambio de información y opinión en reuniones de la empresa frecuentemente	85
Ilustración 16 Las acciones de comunicación de mi empresa están alineadas con la Misión, visión y valores.....	86
Ilustración 17 Se me comunican los cambios, logros y actividades de la empresa.....	87



Ilustración 18 Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la empresa	88
Ilustración 19 La empresa tiene algún interés por si me encuentro motivado en mi puesto de trabajo ..	89
Ilustración 20 La comunicación entre mis compañeros de trabajo me permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.....	90
Ilustración 21 Existe un sistema de comunicación de doble vía en la organización (jefe- colaborador, colaborador-jefe)	91
Ilustración 22 La organización ha sido proactiva en apoyar continuamente esfuerzos añaden valor agregado a la marca.....	92
Ilustración 23 La organización cumple con los compromisos que establece con sus usuarios y sus trabajadores.....	93
Ilustración 24 En la organización se potencia el desarrollo en equipo como forma de evolucionar	94
Ilustración 25 Todas los responsables personas (jefes) ejercen adecuadamente su liderazgo en equipo	95
Ilustración 26 Material fotográfico recopilado durante la aplicación de los instrumentos a usuarios y colaboradores	112
Ilustración 27 Colaboradora contestando encuestas	112
Ilustración 28 Colaborador contestando la encuesta	113
Ilustración 29 Colaboradora contestado una encuesta.....	113
<i>Ilustración 30 colaboradora contestado una encuesta.....</i>	<i>113</i>
Ilustración 31 Usuario respondiendo una encuesta	114
Ilustración 32 Usuario respondiendo encuesta	114
Ilustración 33 Anexo 3. Encuesta aplicada a usuarios	143
Ilustración 34 Anexo 3. Cuestionario para Colaboradores	144
Ilustración 35 Anexo 5. Cubrimientos en medios de eventos de la empres	160
Ilustración 36 Anexo 5. Habilitación Nuevos Canales.....	161
Ilustración 37 Anexo 5. Comunicado de Opinión Pública	162
Ilustración 38 Anexo 5. Emisión de Comunicados	163
Ilustración 39 Anexo 5. Correo electrónico a medio de comunicación	163
Ilustración 40 Anexo 5. Campaña EICVIRO al Barrio.....	164
Ilustración 41 Anexo 5. Micros de Campaña Digital "Yo cuido mi agua".....	166



LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Muestra</i>	59
<i>Tabla 2 Matriz DOFA</i>	67
<i>Tabla 3 Propuesta</i>	98
<i>Tabla 4 Presupuesto</i>	111
<i>Tabla 5 Anexo 1. Ficha de Observación</i>	125
<i>Tabla 6 Anexo 2. Formato de Entrevista</i>	128
<i>Tabla 7 Anexo 2. Formato de Entrevista- Alberto Moros</i>	129
<i>Tabla 8 Anexo 2. Formato de Entrevista- Yoli Berbesi</i>	133
<i>Tabla 9 Anexo 2. Formato de Entrevista- Miguel Antonio Lizcano</i>	137
<i>Tabla 10 Anexo 3. Cuestionario para colaboradores de EICVIRO</i>	140
<i>Tabla 11 Anexo 3. Matriz Autodiagnóstico</i>	145
<i>Tabla 12 Anexo 4. Clasificación de stakeholders</i>	153
<i>Tabla 13 Anexo 5. Listado de Usuarios participantes en la campaña</i>	165



INTRODUCCIÓN

El proyecto titulado ‘Formulación del Plan Estratégico de Comunicaciones 2018-2020 de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villa del Rosario EICVIRO E.S.P. tiene entre sus propósitos diagnosticar el estado actual de las comunicaciones de la empresa, diseñar estrategias de posicionamiento institucional entre sus grupos de interés y establecer mecanismos de evaluación para las actividades programadas.

En el primer capítulo se describen el planteamiento y la formulación del problema, la justificación para su realización y los objetivos que orientan su desarrollo. En el segundo capítulo sobre el marco teórico se reseñan algunas experiencias internacionales, nacionales y regionales en lo referente a la formulación de planes estratégicos de comunicación en organizaciones públicas y privadas, también se presentan las perspectivas de autores que han profundizado en los temas de identidad, imagen y reputación, comunicación organizacional y estratégica, comunicaciones integradas al marketing, posicionamiento institucional y los stakeholders o grupos de interés.

En el tercer capítulo del marco metodológico se define el enfoque exploratorio y cualitativo de la investigación, así como las herramientas de recolección de información aplicadas: entrevista semiestructurada, cuestionario listo de chequeo, encuesta y observación participante con el respectivo análisis de resultados, entre los que se identifican cuatro variables problemáticas: herramientas y flujos de comunicación, identidad, filosofía corporativa, motivación y clima laboral.



En el cuarto capítulo se expone la propuesta del plan estratégico de comunicaciones conformada por ocho estrategias centrales acompañadas de sus respectivas actividades claves, encaminadas a gestionar las debilidades encontradas en la empresa. Finalmente se encuentran las conclusiones y los referentes bibliográficos consultados.

DGS is member of:





JUSTIFICACIÓN

Toda organización requiere promover la comunicación entre los grupos de interés definiendo líneas de mensajes acorde a los objetivos institucionales, se hace importante fomentar la participación y compromiso de las personas que conforman la organización y proyectarse desde lo externo reforzar la imagen de la organización de manera que pueda ser vista como una entidad en desarrollo y crecimiento en la industria enfocada al cumplimiento de los objetivos estratégicos que apuntan a garantizar el mejoramiento permanente y sostenible de los servicios, es indispensable saber a quienes se dirige y promover la participación e interacción de los participantes para conocer el estado actual y el estado deseado.

Por lo tanto en la empresa de acueducto y alcantarillado de Villa de Rosario EICVIRO E.S.P, busca generar espacios de participación a su alrededor, con la formulación del Plan estratégico Comunicaciones 2018-2010 revisando el estado actual de las comunicaciones a nivel interno y externo retomando los conceptos de capital humano, stakeholders, cultura y clima organizacional, identidad corporativa, imagen, reputación y posicionamiento, exigiendo una mejor planeación, dirección y control de sus acciones para afrontar el futuro aprovechando las circunstancias actuales. Esto apunta a la creación de propuestas comunicativas que integren los diferentes elementos de la organización y que se ajuste a la razón de ser institucional como alternativa comunicacional alineada a los objetivos estratégicos.

Se requiere hacer una intervención que permita elaborar un diagnóstico interno y externo detallado para conocer aquellos puntos que creamos que pueden aportar a una mejor comprensión de la realidad comunicacional.





La formulación del Plan Estratégico de Comunicaciones requiere diseñar instrumentos que proyecten posibles soluciones a corto y mediano plazo para adelantar una gestión efectiva de las comunicaciones.

Estipular formas de comunicación e interacción entre los colaboradores y la gerencia permite tener un clima laboral apropiado optimizando las tareas de los funcionarios de cada área, también es posible consolidar procesos de intercambio de ideas que promueva la participación de los colaboradores logrando el buen desempeño en sus labores organizacionales. Se quiere revisar la comunicación que se da en la organización EICVIRO E.S.P. ya que al no contar con una comunicación estratégica efectiva ha llevado a la organización a que se ejecuten actividades aisladas de comunicación que no son sostenibles, ni cuentan con medición de impacto que justifique las intervenciones en escenarios de toma de decisión.

El crecimiento experimentado en los últimos 5 años se ha representado en el aumento de personal vinculado en la estructura de la organización la cual ha hecho de EICVIRO E.S.P una organización compleja en cada una de sus funciones exigiendo una mejor planeación, dirección y control.

Palabras claves

Comunicación Estratégica, Gestión de la Comunicación, Planeación estratégica, Plan Estratégico de Comunicaciones, posicionamiento institucional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

La comunicación como proceso organizacional contribuye al mejoramiento de la competitividad, facilitando el logro de los objetivos y proporcionando una mejor gestión de los cambios. El manejo de la comunicación interna y externa en la empresa, debe estar integrada a la visión estratégica de las organizaciones bajo un enfoque transversal; desde esta perspectiva es posible pensar en la comunicación como un componente que apoya y orienta la organización en un proceso participativo que permite trazar una línea de propósitos y determina los pasos a seguir para materializar los propósitos de comunicación.

Para llevar a cabo la planeación es indispensable reconocer las expectativas de los grupos de interés, generar mensajes alineados con los objetivos institucionales y desarrollar sinergias con los stakeholders, colaboradores, proveedores, organismos de control, accionistas y sociedad ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que influyen en los intereses legítimos de estos por lo que deben ser incorporados a la gestión de la organización y correspondidos partiendo del análisis del entorno en que se encuentran. Es esencial implementar estrategias y ser conscientes de la importancia de reforzar la impactados exigen estar informados, ser consultados y participar en decisiones corporativas que aporten a los procesos de desarrollo del rol de la organización tales como generar estrategias, objetivos y metas que reflejen el compromiso organizacional, nutrir el ambiente, interiorizar la cultura organizacional, así como reforzar y usar eficientemente los recursos humanos, establecer procesos de comunicación con las partes interesadas, promover la

participación y posteriormente crear instrumentos de evaluación que permita medir el impacto dichas estrategias. Estos procesos requieren ser controlados para aumentar en ventajas competitivas y productivas en relación con la confianza, la reputación e innovación en la empresa de manera organizada dando respuesta a la pluralidad de intereses que surgen en el desarrollo de la actividad empresarial y no sólo basándose en la búsqueda de maximizar el beneficio económico.

Teniendo en cuenta nuevas ideas que se relacionan con el estado actual de la empresa, a donde quiere llegar y definir el éxito de los procesos dependiendo de la manera como se direccionen desde la comunicación.

La empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villa del Rosario EICVIRO E.S.P. es una empresa de servicios públicos, de economía mixta, dedicada a la producción y comercialización de agua potable, que presta además el servicio de alcantarillado.

EICVIRO E.S.P - Villa del Rosario - Colombia ,(2015) En la vida institucional de casi 13 años de servicio día a día para orienta sus acciones a prestar eficientemente el servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio de Villa del Rosario, con altos estándares de calidad por medio de personal calificado y comprometido con los principios y valores de la entidad, como una manera de contribuir a incrementar el nivel de vida de los habitantes y la satisfacción de nuestros usuarios como se contempla en la política de calidad empresarial. (EICVIRO E.S.P., s.f.)

La estructura organizacional de la organización EICVIRO E.S.P está dividida en tres áreas Administrativa, Técnica y Comercial, compuestas por agentes especiales, universitarios, técnicos y auxiliares, personas capacitadas en los diferentes perfiles que requiere para cada función, el papel



que cumple el capital humano en la organización está orientado a planear, dirigir, controlar y evaluar la organización y funcionamiento de la organización en cada área, al igual que la aplicación de políticas y estudios tendientes a responder a las necesidades del servicio y normas técnicas vigentes que contribuyan obtener y mantener un equipo con las competencias necesarias para diseñar y proponer directrices, planes y programas para lograr una efectiva dirección de la gestión humana, coordinar la adecuada aplicación de estas directrices, responder por los procesos de vinculación del personal, formación integral, compensación salarial, bienestar laboral y salud integral, con el fin de contribuir a lograr el desarrollo integral del personal.

La comunicación en EICVIRO E.S.P. es descendente designada desde el Agente Especial encargado de la dirección y representación legal de la Empresa Industrial y Comercial, es percibida como instrumento de apoyo a los procesos institucionales y es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referentes y políticas de la organización.

El diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones 2018-2020 permitirá contrarrestar las deficiencias en la comunicación formal e informal en la comunicación a nivel interno y externo; su definición parte del conocimiento sobre la diversidad y la complejidad de las necesidades con el fin de crear estrategias que visibilicen el impacto del negocio y fortalezcan las dinámicas organizacionales.

La empresa cuenta con 84.000 suscriptores del servicio de acueducto y 18.606 del servicio de alcantarillado en zona urbana y rural del municipio de Villa del Rosario, según el censo de usuarios

realizado por el asesor Consorcio Villacar en 2015 y 2016, producto del contrato FB002-023-2015, suscrito por el Fondo Empresarial de la Superservicios como apoyo a la empresa.

Ha logrado organizar su estructura administrativa y productiva sin embargo es notable la inexistencia el departamento de comunicaciones y personal capacitado en el área que desarrolle las acciones comunicativas estas actividades se organizan y dirigen desde gestión administrativa sin objetivos de comunicación que se integren a la planeación estratégica, la formulación de un Plan Estratégico de Comunicaciones permite priorizar acciones claves y genera la necesidad en la organización frente a la formalización de las acciones de comunicación al presentar ampliamente los beneficios de gestionar adecuadamente las comunicaciones.

Para definir el Plan Estratégico de Comunicaciones se hace necesario partir de la identificación de las necesidades específicas de la organización y sus públicos, caracterizando sus públicos, definiendo estrategias y tácticas desde la necesidad que tienen las empresas de comunicarse y expresarse, dar una buena imagen exterior y funcionamiento interno eficaz. Lograr que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, se motiven y aporten al cumplimiento de los objetivos trazados.

Se perfila como un instrumento que aterriza establece un horizonte para las acciones de comunicación, incluyendo elementos de control y evaluación, buscando solucionar los problemas comunicacionales, el mayor interés de este proyecto es detectar las necesidades específicas en cuanto a comunicación interna y externa, vinculando a los stakeholders.

Esta tarea contribuye al cumplimiento de las líneas estratégicas, orientando la planeación, implementación, seguimiento y evaluación de los procesos organizacionales convirtiéndose en un elemento unificador haciendo que los miembros de la organización vayan en la misma dirección y también contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores afianzando el reconocimiento de la cultura organizacional y la apropiación de su plataforma estratégica.

Se retomarán conceptos de imagen y reputación para caracterizar el reconocimiento que los stakeholders hacen del comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.

El Plan Estratégico de Comunicaciones de EICVIRO E.S.P 2018-2020, será formulado en el corto y mediano plazo teniendo en cuenta que la visión institucional tiene vigencia hasta el 2022, generando un rango de acción que permitirá monitorear el alcance de las acciones proporcionando a la organización ventajas de crear y alimentar las relaciones con los públicos, propone la importancia de focalizar los esfuerzos de la comunicación en la construcción de relaciones con todos los grupos interesados en la organización, donde deberán tenerse en cuenta los efectos en la respuesta comportamental de estos, al igual que las respuestas afectivas con respecto a la organización. Este plan reúne objetivos, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en los diferentes ámbitos a la organización le compete cumplir con la función de comunicar sus actividades y ser receptora de lo que también se desarrolla en el entorno.



Formulación Del Problema

¿Cómo formular un Plan Estratégico de Comunicaciones para la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villa del Rosario EICVIRO E.S.P. 2018-2020?

Objetivos

Objetivo General

Formular el Plan Estratégico de Comunicaciones 2018-2020 de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villa del Rosario EICVIRO E.S.P orientado al posicionamiento institucional.

Objetivos Específicos

1. Determinar el estado actual de las comunicaciones de la empresa EICVIRO E.S.P.
2. Diseñar estrategias para apalancar el posicionamiento institucional de EICVIRO E.S.P en sus stakeholders.
3. Definir mecanismos de evaluación de la efectividad e impacto de las acciones de comunicación establecidas en el corto y mediano plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

La revisión de investigaciones internacionales, nacionales o regionales enfocadas en la concepción, diseño y desarrollo de planes estratégicos de comunicación revela que no son pocas las experiencias documentadas al respecto, sin embargo, pocas de ellas van dirigidas al ámbito de los servicios públicos y las que si lo hacen presentan una perspectiva transversal del asunto en la que buscan integrar con las diferentes áreas de la organización.

En los documentos internacionales se destaca el papel que tiene la comunicación para visibilizar las metas comunes de las compañías e integrar a sus diferentes grupos de interés en torno a su consecución, mientras los proyectos nacionales reflejan las oportunidades que surgen al favorecer las sinergias entre las acciones de planeación estratégica y las actividades de comunicación que ocurren al interior de las empresas, en cuanto a las investigaciones regionales se destacan casos prácticos donde se evidencian los buenos resultados alcanzados con el diseño e implementación de planes de comunicación que incorporan la visión y expectativa de las organizaciones de cara al futuro, pero sin renunciar a su identidad y al uso inteligente de sus recursos.

Villalobos, O. (2013) afirma que las funciones de la comunicación que la convierten en una aliada natural para la promoción y protección de los servicios públicos. La metodología implementada responde a las características de un estudio cualitativo de tipo documental fundamentado en la técnica de la revisión bibliográfica. Los resultados alcanzados evidencian que son mayores los puntos de encuentro entre la comunicación y el ámbito público que las diferencias,

de allí la oportunidad de generar planes, iniciativas y estrategias que potencialicen su actuación conjunta. (Finol, 2013)

La investigación de Villalobos (2013) es tomada como un punto de partida teórico para acercarse y comprender los principales conceptos relacionados con la comunicación, cuando aborda temas de interés general como es el caso de los servicios públicos, entre ellos se destacan: participación, democratización, calidad y bienestar. En conjunto son términos que intervienen de manera clave en el diseño del plan estratégico que motiva la realización de este documento.

Dávila, García, Márquez, Ruíz, Vargas, (2013) expresa que el rol estratégico que cumple la comunicación para informar, sensibilizar y capacitar a los usuarios de las empresas prestadoras de servicios públicos con la finalidad de reducir los índices de insatisfacción, las quejas injustificadas y el desaprovechamiento de los recursos de participación con los que cuentan los consumidores. La metodología consistió en un diseño mixto de enfoque exploratorio, se aplicaron como instrumentos de recolección la encuesta y la entrevista, en el análisis de resultados se aplicaron análisis de contenido y además estadístico. Las conclusiones de la investigación destacan que las problemáticas de los servicios públicos pueden gestionarse al incluir en los planes de estas compañías aspectos como el control social y la participación activa, dos metas realizables por medio del uso de las tecnologías de la información y la comunicación. (Dávila Quintero, García Díaz, Márquez Rojas, Ruíz Díaz, & Vargas Quintero, 2013)

El documento de Dávila et al. (2013) ofrece un aporte clave para esta propuesta y es a nivel metodológico la descripción que presenta del proceso de planeación comunicativa donde sigue una

serie de pasos encaminados a delimitar el diagnóstico de la problemática con sus causas y síntomas, los objetivos, metas y actividades para desarrollar a través de la integración de los responsables de comunicación con las diferentes áreas de la empresa y los usuarios externos.

En los antecedentes nacionales se identifican los rasgos de gestión gerencial que caracterizan a los planes estratégicos de comunicación, en ese orden de ideas describen su implementación en empresas privadas, públicas y de servicios, atendiendo a las especificidades de cada una, ese paralelo ayuda a ubicar los posibles alcances de esta herramienta comunicativa en el contexto de la empresa EICVIRO E.S.P.

Salas, C. (2013) planteó como objetivo general el “determinar si se está ejerciendo la función gerencial de la comunicación en las compañías más grandes y de mayores ventas en Colombia” (Forero, 2013)

La metodología empleada fue cualitativa de tipo descriptivo se aplicaron 21 encuestas semiestructuradas personales y telefónicas a los responsables de las áreas de comunicación de las empresas más grandes del país. Los resultados evidencian que la comunicación tiene una participación limitada dentro de la gestión estratégica de las empresas y eso impide que los alcances de su actuación tengan mayor responsabilidad y contacto con los diferentes stakeholders.

El aporte del proyecto de Salas (2013) es esencialmente a nivel metodológico porque presenta métodos para el diseño y la evaluación de los planes estratégicos de comunicación, la idea es tener en cuenta estos datos, especialmente en la salvedad que hace de profundizar en el conocimiento

de los diferentes públicos alcanzados y las diferentes acciones que deben ser proyectadas de acuerdo a sus características y necesidades.

Preciado, A; Guzmán, H; Lozada, J. (2013) expresa que el propósito de esta investigación fue identificar el nivel de inclusión y manejo dado a la comunicación estratégica en las empresas públicas colombianas. El diseño metodológico consistió en un estudio mixto de enfoque exploratorio donde se aplicaron las técnicas de trabajo de campo y encuesta semiestructurada. Las conclusiones reflejan que la comunicación en las organizaciones públicas es todavía entendida en términos periodísticos, poco espacio tiene para trabajar en lo corporativo y estratégico, en esa medida los planes son articulados de manera vertical y unidireccional desde la gerencia, sin incentivar la participación de las diferentes áreas y grupos de interés. (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013)

El aporte tomado del estudio de Preciado, Guzmán y Lozada (2013) es teórico porque sintetizan diferentes modelos de gestión en 4 etapas: investigación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, para diseñar desde cero planes estratégicos y adelantar su actualización o mejoramiento.

Pinillo, E. (2015) dice que el proyecto tuvo como objetivo principal “establecer la planeación estratégica de La Unidad Técnica de Servicios Públicos del municipio de Guateque ubicado en el departamento de Boyacá, perteneciente a la Alcaldía municipal y encargada de proveer los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para la población” (Buitrago, 2015)

La metodología de la investigación consistió en un estudio cualitativo de revisión literaria para fundamentar el diseño del plan. Los resultados evidencian que los planes deben permanecer en constante mejoramiento y diferenciación según los propósitos de cada organización para ello se apoya en elementos claves de la comunicación como son la identidad corporativa de la empresa, los medios y canales que usa para relacionarse con sus públicos y la estructura (horizontal o jerarquizada) que pueden desarrollar los equipos de trabajo en sus interacciones.

El aporte extraído del documento de Pinillo (2015) consiste en los autores teóricos que recopila para ilustrar los alcances de un plan, los tipos de estrategias, la responsabilidad social o la distribución de competencias y responsabilidades. La bibliografía citada es de gran pertinencia para el marco teórico de este proyecto porque se enfoca en los aspectos estratégicos sin dejar de referenciar el papel transversal que cumplen los elementos comunicativos como fuerzas que impulsan la gestión entre los diferentes grupos que integran una organización.

En los antecedentes regionales se evidencia el avance de la comunicación en el ámbito corporativo como instrumento orientado a potenciar la sinergia entre los recursos humanos y materiales de las empresas ubicadas en el Gran Santander. Los dos casos presentados reflejan el nivel de estratégico con el que son abordados los aspectos intangibles de las compañías locales, un impulso novedoso porque hace más de 10 años no se aplicaban sus conceptos en el sector empresarial.

Serrano, A. (2013) afirma que el Plan Integral de Comunicación Estratégica para el Fondo de Garantías de Santander – FGS S.A. tiene como objetivo principal de este proyecto consistió en el

diseño y desarrollo de un plan para incidir positivamente en las relaciones laborales y en los resultados comerciales de la organización. La metodología consistió en una investigación mixta con la aplicación de encuesta y un estudio de imagen corporativa. En sus conclusiones identifica la importancia de divulgar el contenido del plan con los públicos internos y externos de la compañía para de esa manera favorecer su asimilación y compromiso con su ejecución. También destaca la importancia de generar herramientas como manuales para favorecer la participación informada y responsable de colaboradores provenientes de diferentes áreas administrativas u operativas. (Ramírez, 2012)

El aporte extraído del documento de Serrano (2013) es metodológico porque propone el diseño y aplicación de dos encuestas diferentes, una enfocada en medir la comunicación organizacional y la otra para profundizar en las condiciones de la comunicación institucional de esa manera se caracterizan las diferentes dimensiones que conforman la comunicación corporativa y se proponen estrategias mejor enfocadas, delimitadas y localizadas.

Olejua, J. (2015) expresa que en el proyecto Diseño de una estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca de la empresa de acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta S.A. ESP. el objetivo principal fue “diseñar una estrategia para impulsar un cambio en la percepción de los grupos de interés en respuesta al plan de fortalecimiento institucional” (Tatiana, 2015)

La propuesta se incluyó como un componente del Plan Estratégico de la empresa. El tipo de investigación fue cualitativa y descriptiva, las técnicas de recolección aplicadas entre trabajadores y usuarios eran la observación directa, entrevista semiestructurada a los directivos y encuesta

estructurada para los clientes. Los resultados reflejan que la gestión de las comunicaciones alineadas al Plan Estratégico permite crear o fortalecer alianzas con los grupos de interés externos de la organización y que para garantizar la permanencia de una acción estratégica en su ejecución es esencial evaluar de manera sistemática su desempeño y proponer mejoras.

El aporte tomado de la lectura de la investigación de Olejua (2015) hace referencia a la estructura metodológica que propone para el desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones, pues se acoge a los aspectos claves de componente, acción estratégica, acción operativa y productos, una visión clara que permite condensar de forma clara las principales metas de la acción comunicativa en una empresa de servicios públicos domiciliarios.

Monsalve, D (2015) afirma que el Plan estratégico de comunicaciones para el posicionamiento de la marca de Proactiva Cúcuta, dirigido al público interno y externo de la organización, el objetivo fue establecer un plan estratégico de comunicaciones para posicionar la marca de Proactiva Cúcuta, dirigido al público interno y externo de la organización. Esta empresa que pertenece también al grupo Veolia está ubicada en Norte de Santander y posee características muy similares; el gerente general es el mismo y la razón social es la gestión de los residuos domiciliarios. Y además de eso fue realizado por un comunicador social de la Universidad de Pamplona. Este trabajo es una referencia importante porque abordó el público interno en el posicionamiento de la marca y clima organizacional, siendo útil para posibles estrategias que se puedan implementar en Proactiva Chicamocho.

La investigación fue de tipo descriptiva lo que permitió dar a conocer situaciones, comportamientos y actitudes que dejan explicar de forma detallada cada uno de los procesos que se manejarán en los stakeholders de la organización para la creación del plan estratégico de comunicaciones con énfasis en posicionamiento de marca.

Se llegó a la conclusión de que, aunque los colaboradores están satisfechos con la imagen de la marca, un cambio puede ser innovador y traer cosas positivas para la empresa. También se evidenció un aumento en el sentido de pertenencia entre el personal por eso la recomendación de seguir implantando programas de comunicación interna.

Bases Teóricas

Inicialmente se describe la comunicación organizacional a partir de sus aspectos claves como el ámbito corporativo, la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento, para de esa manera comprender el contexto en el que tiene lugar el desarrollo de la propuesta.

Posteriormente se desarrollan los enfoques de comunicación estratégica y comunicaciones integradas al marketing, dos áreas de oportunidad que representan posibilidades de crecimiento y expansión para las empresas, en ese sentido se exponen sus características y aplicaciones principales.

Otros temas incluidos son el posicionamiento institucional y los stakeholders o grupos de interés, ambos orientados a profundizar en los elementos estratégicos que deben ser incluidos en las acciones de comunicación que pretendan potenciar e integrar sus recursos para el cumplimiento de metas comunes.

Por último, se define plan estratégico con el interés de despejar las dudas formales que existen en torno a su diseño y ejecución. La idea es que este marco responda los principales interrogantes que pueden surgir durante la realización de este proyecto y ofrezca alternativas que enriquezcan sus avances y propuestas.

Comunicación organizacional.

Al interior de las organizaciones se manifiestan diversos estímulos internos y externos influenciados por el contexto globalizado actual, este concepto es definido por Peiró y Bresó (2012) a través de las siguientes condiciones:

Las organizaciones están compuestas por personas, las cuales para conseguir desempeñarse como miembros de aquellas necesitan de la comunicación. Por otra parte, las organizaciones se orientan a fines que para ser conseguidos han de ser comunicados. Además, las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación solo es posible por la comunicación. Otra nota característica, derivada de la anterior, es la de la coordinación de actividades, que también es posible en tanto y en cuanto hay comunicación entre los diferentes actores y unidades de las intenciones, los planes, las actividades y el logro de estas. Finalmente, las organizaciones se caracterizan por su permanencia temporal y su delimitación espacial, más o menos precisa. Ambas características, de nuevo, requieren comunicación. (Peiró & Bresó, 2012)

Los autores citados anteriormente regresan al origen de las interacciones y necesidades que motivan la inserción de la comunicación organizacional en las empresas, al ser entendidas estas

como núcleos sociales, en las que ocurren encuentros, planes, actividades y metas comunes que requieren articulación entre varias personas.

En el contexto de la empresa EICVIRO E.S.P, objeto de esta experiencia académica, su estructura y composición por diferentes áreas o equipos es una referencia compatible con la conceptualización de (Peiró & Bresó, 2012). En ella existe la necesidad de integrar a personas de diferentes oficinas en torno al cumplimiento estratégico de objetivos que son relevantes para toda la organización, en ese sentido la oficina de comunicación tiene esa responsabilidad, la cual no siempre es sencilla de cumplir.

En la perspectiva de Baptista (2014) algunos de los principales factores que influyen en la comunicación organizacional actual son las expectativas de inmediatez de los públicos, la economía, la responsabilidad social y ambiental, la interacción y la velocidad tecnológica, todos son elementos que al no ser gestionados bajo una perspectiva estratégica se convierten en retos que al no ser superados se perfilan como obstáculos. (Baptista, 2014)

Así como en las interacciones sociales cotidianas se presentan inconvenientes y malos entendidos, al llevar esa noción a un escenario de tamaño macro se profundizan algunas de esas dificultades, si a eso se le agregan las presiones de eficiencia y sostenibilidad que tienen las compañías se establece que la comunicación actúa como una fuerza de sinergia que alcanza gran importancia en su funcionamiento.

En los aportes de Gómez y Benito (2014) se destacan dos niveles de actuación central para la comunicación organizacional, en ella recuperan la tipología formulada por Daniel Katz y Robert Kahn durante los años 90:

Primer lugar, en el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Y, en segundo lugar, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). (Gómez Nieto & Benito Vielba, 2014)

A la hora de pensar este asunto no es buena idea según los autores limitarse a ciertos aspectos debido a que entre más complejas e integrales sean las situaciones comunicativas abordadas, mejor pueden ser los resultados obtenidos. En el caso del diseño de un Plan de Comunicaciones es necesario que no solo se consideren las relaciones entre públicos internos o externos, sino que también se consideren los efectos de las retroalimentaciones que generan esos intercambios cuando los agentes comunicativos provienen de diferentes bagajes sociales, jerárquicos, educativos o económicos.

En ese orden de ideas la clasificación central de la comunicación organizacional se da en los niveles interno y externo, en el primero según describen Gómez y Benito (2014) se trata de encaminar hacia un horizonte compartido a todos los trabajadores, se ve apoyada por elementos como el sentido de pertenencia, el compromiso y la participación, sus efectos principalmente se reflejan en el clima laboral, entretanto en el segundo nivel se difunden las actividades, servicios y en

general la imagen que se desea transmitir de la empresa ante los públicos, sea clientes, usuarios o proveedores, en ocasiones sus caminos se cruzan con el mercadeo y la publicidad.

La conformación de la comunicación organizacional obedece a factores dinámicos, aunque jamás al azar, en ese sentido el profesional encargado de su concepción y gestión debe conocer a profundidad la empresa con sus diferentes matices y limitaciones, en cierto sentido debe tener una perspectiva completa de ella en su cabeza, siendo una función estratégica dentro de la organización.

En las investigaciones de Segredo y García (2017) se prioriza el valor de implementar la comunicación desde una lógica de gestión transversal que resulte común a las diferentes áreas y dependencias:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. La comunicación organizacional, se da naturalmente en toda institución, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar a la misma sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2016)

Los efectos de ver y administrar la comunicación en los diferentes momentos o acciones de la empresa generalmente se reflejan en una comprensión total de las eventualidades que allí ocurren,

no se les ve desde una perspectiva fragmentada, sino desde una visión holística en la que se reconocen los aciertos y fallos comunes, identificando insumos para elaborar diagnósticos que favorecen su desempeño en el campo estratégico.

En el contexto de la comunicación organizacional también se habla de la comunicación corporativa, hay quienes las asumen como sinónimos, pero la verdad es que cada una tiene alcances específicos. En el caso de la corporativa se trata según Scheinsohn (2011) de “una “interactividad” que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente” (Scheinsohn, 1996). En ese orden de ideas Para Van Riel (2012) se refiere a “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”. (Riel, 1997)

Algunos de los rasgos que aborda con mayor ahínco la comunicación corporativa son la identidad, imagen y reputación, enfocándose especialmente en la coherencia que alcanzan las acciones y piezas comunicativas en el conjunto de la organización. En esa medida al informar, persuadir e integrar las decisiones deben armonizar con lo dispuesto en la visión, misión y valores de la empresa.

De forma implícita la comunicación organizacional se enfoca en los aspectos internos de la organización, mientras la corporativa se va principalmente hacia la proyección que logra la compañía en los grupos externos. Sin embargo, ambas apuntan hacia el mismo propósito de fortalecer la presencia de la empresa dentro de su entorno y respecto a los demás competidores.

Retomando la identidad como uno de los elementos que gestiona la comunicación corporativa, Van Riel (2012) la describe:

Es el autorretrato de una corporación, las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo; es decir, la denotación de todas las formas de expresión que la empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza y presentarse a sí misma frente a los públicos objetivos internos y externos (empleados, clientes, proveedores de capital y público), mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos, con base en una filosofía, así como sus objetivos a largo plazo y la imagen deseada . (p. 36) (Riel, 1997)

La importancia de la identidad alude a la generación o fortalecimiento del sentido de pertenencia de los grupos de interés, específicamente los trabajadores, con la organización, suscita confianza en los usuarios externos, además de incentivar un *mix* entre los elementos de comportamiento, comunicación y simbolismo. En la perspectiva de Olins (2008) “la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Se proyecta de cuatro maneras diferentes: quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar”. (p. 3) (Olins, 2008)

Ante la dirección que se marca con la identidad los comportamientos, productos, servicios, decisiones y entornos van a responder efectivamente de forma planeada o espontánea a ese condicionamiento. En lo que se refiere a la imagen Dowling (2004) explica que es “la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad, no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino de imágenes corporativas,

que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de diferentes personas”
(p. 8) (Dowling, 2004)

La imagen proviene por un lado de las opiniones que tienen sus grupos de interés sobre la empresa y por el otro de la coherencia que transmita la imagen gráfica presente en sus productos comunicativos, promocionales y de ventas. En esa medida Capriotti (2009) destaca que está se suele formar por tres vías principales: medios de comunicación masivos, es decir las informaciones que se publican sobre la organización, las relaciones interpersonales, los intercambios sociales cotidianos que allí tienen lugar, y la experiencia personal es decir cómo se sienten valorados los recursos humanos y cómo se siente atendido el cliente. (Capriotti, 2009)

Reputación de acuerdo con Minguez (2010) identidad y la imagen se ven complementadas con el concepto de reputación:

Surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen (p. 48). (Minguez, s.f.)

Es la brecha que existe entre la identidad proyectada, la imagen transmitida y la estimación o reputación en los grupos de interés, la que motiva la existencia de la gestión comunicativa a corto, mediano y largo plazo, pues se trata de conciliar las fortalezas y debilidades corporativas para

consolidar una percepción positiva generalizada que garantice la permanencia de la actividad empresarial.

Comunicación estratégica.

En el interés de cumplir sus metas y objetivos las organizaciones han encontrado en la comunicación estratégica una oportunidad para crear valor y alcanzar competitividad. Esta noción consiste en “una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades” (Salas, 2012, p. 236), una concepción que destaca su orientación de gestión para la superación de obstáculos o el logro concreto de proyectos que permiten su evolución o crecimiento.

Este enfoque comunicativo encuentra en los planes y acciones estratégicas su principal medio de expresión para ejecutar cambios o mejoras, bajo esa línea de pensamiento es que surge la idea en este proyecto de formular un plan estratégico de comunicación, sin embargo, ese es el producto de un proceso que involucra diferentes situaciones, elementos y componentes que han de ser tenidos en cuenta para su conformación.

En la visión de Paladines, Yaguache y Altamirano (2015) esta comunicación es la mejor alternativa que tienen las empresas en la actualidad:

En el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresariales, es decir de la realidad. Es más, el autor señala que no hay diferencia entre gestionar y comunicar, puesto que

una es parte de la otra. Toda gestión y acción, implica comunicación; la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica, porque todo significa (p. 5).

Los autores señalados previamente también destacan que la comunicación estratégica puede ir encaminada tanto al reconocimiento de los valores y la identidad corporativa de la empresa con los públicos internos, así como en la difusión de la imagen con los públicos externos. Esa dualidad evidencia no solo la visión 360° de este enfoque sino la oportunidad de atender a los diferentes grupos de interés de la organización, ideando acciones estratégicas que no solo los acerquen a lo que es la empresa, sino que además permita responder de manera adelantada a sus necesidades.

Diferentes autores coinciden en admitir que la implementación de esta comunicación no es económica, pues requiere un presupuesto de inversión considerable, ante esa demanda es vital que resulte estratégica para los intereses de la organización. En ese sentido Salas (2012) retomando los principios de Pérez (2008) destaca que las decisiones tomadas deben atender a las condiciones del ambiente donde tiene lugar, la intencionalidad debe estar clara y orientar la comunicación, los mensajes deben ser creativos y disruptivos en lo posible, además se debe elegir un curso de acción en el que se implementen indicadores de control y evaluación para medir constantemente los resultados.

Como se puede ir identificando la estrategia precisa del concepto de gestión para su efectiva aplicación en el entorno globalizado actual, no se trata de implementar sin dirección las ideas, sino de reunir las bajo una lógica específica que este bien articulada con la estructura, la misión y los objetivos de la empresa. En esta oportunidad para la empresa EICVIRO E.S.P. no se trata

únicamente de atender sus falencias o debilidades con solo medidas nuevas, sino también reorganizar sus recursos, iniciativas y programas, sumando algunas propuestas novedosas.

En la perspectiva de Almuñás y Galarza (2012) una buena estrategia parte de una mirada multidimensional:

La planificación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico. El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psico-sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo, estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor. Se pone el énfasis en la formulación de la Estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la misma, así como de su control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor Estrategia (p. 76).(Almuñás Rivero & Galarza López, 2012)

Entonces de la gestión se pasa al tema de la puesta en marcha, donde ya la estrategia no es responsabilidad de quienes la diseñaron, sino que también es compartida por los colaboradores de diferentes áreas, en esa medida se va ampliando el alcance de la comunicación estratégica y por eso es pertinente que en la concepción inicial se haga una investigación completa para contar con una estructura fuerte que oriente la implementación.

Según explica Salas (2012) retomando los aportes de Garrido (2004) las características generales de una buena planeación estrategia son: funciona como directriz para toda la organización, cumple el rol de unificar acciones y criterios, motiva el pensamiento a largo plazo,

establece responsabilidades en los diferentes niveles de la estructura empresarial, favorece la interacción y el aprendizaje, potencializa el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Suele pasar que la comunicación estratégica es confundida con la organizacional o con el marketing, aunque en realidad se ocupa de organizar lo que sucede en la trastienda de ambas, puesto que se encarga de darle orden a lo que se quiere conseguir al responder preguntas clave como ¿Qué se necesita? ¿Cómo lograrlo? En el ejercicio de pensar las estrategias más apropiadas para cada organización es cuando se logra que la compañía suba un nuevo peldaño y se acerque cada vez más al cumplimiento de la razón por la que fue creada.

En épocas pasadas la estrategia era una herramienta militar, pero en pleno siglo XXI es un instrumento al alcance de todos que de acuerdo con Scheinsohn (2010) debe tener como fin último:

Delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas, así como un sistema integrador, sinérgico y coherente. Bajo ningún concepto debe ser interpretado esto como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico, ya que ellas son las que encarnan a los instrumentos concretos a través de los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico (p. 19). (Scheinsohn, Comunicación Estratégica, 2010)

La evolución de la perspectiva estratégica reporta múltiples beneficios para las organizaciones, aunque ahora enfrentan mayores cambios y demandas también cuentan con herramientas que les ayudan a sortear los entornos menos favorables.

Comunicaciones Integradas de Marketing.

Este enfoque de la comunicación abre las posibilidades hacia metodologías y soluciones acordes con lo que experimentan los grupos internos y externos de la empresa, permite tener un control previsorio del futuro y tomar decisiones inteligentes para tener éxito en la prestación del servicio, además de impactar de forma directa y significativa activos como la identidad, imagen y reputación, de gran valor para las organizaciones.

Esta variante de la comunicación se dio principalmente en la década de los 90, sin embargo continúa gozando de plena vigencia en las organizaciones al perfilarse como una alternativa estratégica, se le conoce principalmente bajo la sigla de CIM y es definida por Schultz (1993) como “el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo” (como se citó en Seric, 2012, p. 66). (Seric & Gil Saura, 2012)

En la misma línea de pensamiento se considera que el principal rasgo distintivo de la comunicación integrada al marketing respecto a la comunicación tradicional es su concepción de la planificación, mientras que en la primera las acciones se dirigen al usuario o consumidor, la segunda se enfocada en fríos objetivos de venta o cumplimiento.

Ese viraje es bien descrito por Pickton y Broderick (2001) en una conceptualización más actual en la que señalan:

La Comunicación Integrada de Marketing es un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los

contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de productos determinados (como se citó en Seric, 2012, p. 67). (Seric & Gil Saura, 2012)

En el estímulo de conocer e involucrarse con la marca que representa una empresa, incentivado por el marketing, se presentan diferentes vías de acción que amplían el papel del comunicador organizacional, puesto que muestra otras facetas de los canales, medios y mensajes pensadas para cautivar al consumidor. Otra de las definiciones consideradas es la de McGrath (2010) que propende por una interacción cercana entre los vendedores o funcionarios de la organización y sus clientes para de esa manera generar una mezcla de mercadeo que responda al perfil de los segmentos objetivo.

En el contexto de la empresa EICVIRO E.S.P. y la formulación de su Plan Estratégico de Comunicaciones se observa que su dominio de la publicidad y el marketing es limitado, razón suficiente para incluir sus términos y conceptos clave de una forma clara que permita a los colaboradores ampliar los alcances de sus estrategias, sin embargo, esta inclusión se realizara paso a paso con algunas acciones delimitadas presentes en el plan.

En la perspectiva de Escobar (2014) los principios de la CIM retomando los aportes de Nowak y Phelps (1994) hacen referencia a la importancia de entregar un mensaje único con una voz clara de los valores e ideas que promueve la empresa con su labor, así mismo debe integrar a las

diferentes áreas en torno a los propósitos definidos y despertar una sinergia entre las diferentes herramientas de marketing para lograr la respuesta deseada en las audiencias.

Están los autores que defienden una idea de la comunicación integrada al marketing que se enfoca únicamente en las ventas o en velar por la satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados, siendo este el caso de EICVIRO, para ellos la integración es un poco menos difícil que para quienes extienden la cobertura del concepto hacia los diferentes grupos de interés de la organización.

En la visión actual de este tema se privilegia la ampliación de sus alcances, en ese sentido Escobar (2014) rescata que:

De este modo, la definición de la que se habla hoy en día presenta una evolución notable, de manera que elementos como el concepto de audiencia no solo concibe a los consumidores sino también a todos los demás grupos de interesados en la empresa, y se habla de resultados a largo plazo tales como la construcción de marcas y el establecimiento de relaciones con ellos. Además, como se explicó, la estrategia ha sido declarada como un componente vital en casi todas las definiciones de CIM y sus aplicaciones se centran en las actividades que en un primer momento podrías identificarse como tácticas, pero que resultan siendo parte de una estrategia de comunicación transversal a toda la organización (p. 173). (Moreno, 2014)

En la evolución de este otro enfoque de la comunicación se evidencia que la interacción y la persuasión siempre giran en torno a los procesos de convergencia, pues se tiende a la acción común de herramientas, canales, áreas y mensajes. Sin embargo, esa no es la única de sus características

pues también exige consistencia, un concepto que de acuerdo con Navarro, Piñero y Delgado (2010) hace referencia a “la existencia de un alto grado de acuerdo o congruencia entre determinados elementos del plan comunicacional” (p. 9).

El grado de convergencia y consistencia de una organización también depende generalmente de cómo es su estructura, en el contexto del presente estudio se aborda una organización parcialmente integrada que desea seguir profundizando en las sinergias que le sean posibles, aunque también se identifica la relevancia de otros aspectos tales como las necesidades de los grupos o públicos que van evolucionando en la medida que lo hace el mercado y no se les puede persuadir con los mensajes anacrónicos de siempre.

En los estudios de Jiménez (2009) la CIM se desarrolla en diferentes dimensiones y por la misma razón debe ser evaluada bajo esa misma lógica, atravesando todos los elementos que conforman la infraestructura organizacional, identificando las relaciones que comprometen la gestión de las marcas y la percepción que los clientes tienen sobre ellas, bajo esa lógica de acción es que se encarga de crear valor para los diferentes grupos de interés y se alcanza una coordinación efectiva entre los mensajes respecto a los demás elementos del marketing mix. (Jiménez, 2009)

Jiménez D. (2009). La integración de la Comunicación Interna de Marketing y su uso en la gestión del Conocimiento del Mercado. Tesis doctoral. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Almería, España.

Esta visión conduce a una transformación generalizada de cómo planean y monitorean sus acciones de mercadeo y comunicación las organizaciones, puesto que ya no los asumen como líneas de acción separadas, sino como un conjunto estratégico que hace posible la adaptación de una empresa a las condiciones exigentes y globalizadas del mundo actual.

Posicionamiento institucional.

El posicionamiento es un tema de plena actualidad para las organizaciones en una realidad donde existen múltiples instituciones y marcas compitiendo por la atención de las audiencias. Este concepto se origina en el ámbito del marketing y es descrito por Al Ries (1972): “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (como se citó en Carasila, 2009, p. 106). (Carasila, 2007)

En el contexto de los servicios públicos donde desarrolla su actividad la empresa EICVIRO E.S.P., objeto de este proyecto, aunque los usuarios no tienen otra opción de empresa para contratar el servicio, si es cierto que el posicionamiento no se restringe únicamente a la elección, sino a las percepciones positivas o negativas que puedan tener los clientes frente al desempeño de la organización.

Es por eso que la definición de Kotler (2000) se aproxima más a las características de este documento pues señala “es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo” (como se citó en Carasila,

2009, p. 107). En el estudio de este asunto hay que considerar el papel que cumplen los atributos y valores que los grupos de interés asocian con la marca que proyecta la compañía.

Los equipos de comunicación y mercadeo en las empresas la mayoría de las veces se enfocan en aumentar las ventas, un objetivo natural para garantizar la sostenibilidad económica del negocio, sin embargo, dejan de lado la gestión de los recursos intangibles encargados de conectar mental y emocionalmente a la organización con sus diferentes grupos de interés.

En la visión de Silva (2010) la planeación estratégica debe dirigirse hacia la creación y consolidación de ventajas que distingan a la empresa de sus competidores o instituciones que desempeñan actividades o servicios similares, es decir el esfuerzo de construir habilidades, fortalezas y crecimiento debe también generar ese beneficio. (Murillo, 2010)

Ante la misión de ser una empresa bien posicionada en la mente de los usuarios, EICVIRO debe profundizar en su capacidad reflexiva y crítica de diagnosticar su situación actual, establecer sus oportunidades y amenazas, para de esa manera plasmar en el plan estratégico un conjunto de acciones que favorezcan el mejoramiento de su imagen.

En el mercadeo se destaca que para trabajar sobre este elemento hay que actuar sobre la mente de los públicos: “El problema sobre alguna idea o concepto que podría revolucionar o ser exitosa dependerá de cómo se introduzca ésta en la mente del consumidor” (Ayala, 2013, p. 43) (Ayala, 2013) y para llegar a diseñar mensajes o productos así de efectivos es importante sincronizar a las unidades corporativas, de negocio y operativas en torno a la toma de decisiones que contribuyan a respaldar las ventajas o atributos positivos de la institución.

En la perspectiva de Lira (1994) es un esfuerzo mancomunado que requiere una dedicación expansiva de la organización a medida que se van obteniendo mejores resultados en el rendimiento de la imagen:

Cómo se percibirá, el posicionamiento es un punto clave en el marketing actual en relación, básicamente, con el producto y su estrategia. De aquí podrán derivar una serie de decisiones que condicionarán: la estrategia de marca y de producto, de packaging y de precio, y por supuesto, la estrategia de comunicación, de medios, de distribución y, en general, de todos los aspectos del marketing. Asimismo, influirá en todos los aspectos estratégicos de la organización (como se citó en Carasila, 2009, p. 107). (Carasila, 2007)

Incluso en la actualidad el posicionamiento es uno de los mayores indicadores de valor para las organizaciones internacionales así lo evidencia la existencia del ranking Interbrand que mide su reconocimiento entre el público, principalmente en torno a los valores que transmite.

Stakeholders.

El origen de este concepto se remonta a comienzos de los 80 y 90 cuando autores como Freeman (1984) y Fernández (1994) que estudiaron como las entidades de crédito identificaron en los años 60 que no tenían una responsabilidad única con los accionistas sino también con otros grupos como sus clientes o veedores, también destacaban que en la Universidad de Stanford en 1963 se destacaba que “el concepto de grupo de interés, como un modo de atribuir a la empresa responsabilidades ante todos los grupos "sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir" y,

no únicamente hacia los accionistas (stakeholders)” (como se citó en Seguí, 2012, p. 34). (Alcaraz, 2012)

Se asume que estos stakeholders reciben dicho nombre porque se ven afectados por las decisiones que toma una organización, en ese sentido la identificación de los grupos de interés de la empresa EICVIRO E.S.P. es una prioridad para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación. En las revisiones sobre la evolución del término se encuentra que al surgir en el entorno financiero alude a la creencia de repartir equitativamente los beneficios, en la perspectiva de Freeman (2004) una visión actual del tema revela que:

Son aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización, pero presenta también una distinción entre varios tipos de grupos de interés, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los ‘primarios’ o ‘definicionales’ y los grupos de interés ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación (como se citó en Seguí, 2012, p. 36). (Alcaraz, 2012)

Conocer que los grupos de interés están clasificados según sus alcances, intereses y necesidades es un paso clave para generar una clasificación individual para cada empresa, de esa manera no solo se reconoce su aporte para la organización, sino que también se hace más factible impulsar su movilización y participación en torno a los objetivos comunes que desea lograr la compañía.

En la visión de Ruiz y Retolaza (2012) la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) ha significado un impulso para el surgimiento de nuevos conceptos e instrumentos de gestión que apoyan el enfoque estratégico de las empresas:

El planteamiento normativo de la responsabilidad social empresarial considera constituyentes y consustanciales a la empresa a la totalidad de los grupos de interés. Siendo la finalidad de la empresa y, por tanto, la de su equipo directivo satisfacer sus intereses de la mejor forma posible. Debido a que los intereses son divergentes, y en algunos casos contrapuestos, la dirección de la empresa deberá intentar satisfacerlos de forma equilibrada, sin priorizar un grupo respecto a otro de forma continuada a lo largo del tiempo (p. 5). (Ruiz De Aguirre & Retolaza Avalos, 2012)

En el reconocimiento de los grupos de interés también se da otro fenómeno corporativo interesante como es la transparencia que las empresas se ven incentivadas a garantizar para incrementar el valor de su marca en el mercado y la satisfacción de sus stakeholders. En términos generales ha encarrilado las organizaciones hacia una generación activa de valor donde participan todos los vinculados con su funcionamiento sea de manera directa o indirecta.

Este concepto también tiene un trasfondo ético que ha sido desarrollado por Moreno (2004) y Freeman (2008) en el que ambos autores coinciden en proponer una serie de principios para regular la participación e incidencia de los grupos en las decisiones empresariales, entre ellos se encuentran: el liderazgo, los integrantes vistos como un todo, los objetivos de la organización deben estar conectados con los intereses individuales de sus miembros, los procesos deben ser

abiertos y flexibles al tomar en cuenta las opiniones de los diferentes grupos, sus decisiones deben estar fundamentadas en razones de ética y sostenibilidad. (Moreno C. M., 2004) (Freeman, 2004)

La identificación de los stakeholders es el aspecto estratégico que permite redondear los temas abordados en este marco teórico, en ellos se reconoce la complejidad que caracteriza a la gestión estratégica de las organizaciones en la actualidad y el papel vital que cumple la comunicación en su desarrollo gracias a su función articuladora y transversal de las ideas, compromisos, expectativas y responsabilidades.

Plan Estratégico de Comunicaciones.

Sainz de Vicuña (2017) establece que el Plan Estratégico Organizacional se refiere al plan maestro formulado por la alta dirección a mediano plazo, al menos tres años adelante, cubriendo las estrategias de las diferentes áreas para incrementar la competitividad de la empresa, en este escenario surge el Plan Estratégico de Comunicaciones que se enfoca en la gestión de los elementos asociados con la imagen, reputación, clima laboral, cultura organizacional y grupos de interés para favorecer el cumplimiento de sus objetivos de negocio, así como de su misión y visión. (Ancín, 2012)

Según Steiner (2007) esta herramienta comienza a difundirse en las empresas a partir de 1950 con el interés de prever el futuro y garantizar su posición de liderazgo, el autor también destaca entre sus características que es sistemática puesto que detalla los diferentes aspectos de la compañía, es operativa porque se orienta a la acción y la consecución de metas, además de ser

flexible porque se ocupa de establecer la relación del entorno con los elementos constitutivos de la empresa.

En cuanto al avance que promueve bajo una lógica de proceso, Garrido (2016) define una estructura de cuatro partes:

Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición (p. 13). (Garrido, 2016)

La conjunción de ideas, elementos e intereses que deben ser incluidos en este plan alude a la prioridad de las organizaciones de ser competitivas, en la visión de Sielinski (2007) no pueden omitirse bajo ningún concepto “Crear una misión, crear una visión, establecer metas, identificar estrategias, crear planes de acción, dar seguimiento al plan y actualizarlo” (p.33) (Sielinski, 2007). En ese sentido es un proceso de conocimiento y transformación continuo que involucra aspectos financieros, administrativos, comunicativos, productivos y se expone como la carta de navegación central para los directivos.

En ese orden de ideas el Plan Estratégico de Comunicaciones es la principal herramienta para desarrollar y materializar los objetivos programados para la gestión de las comunicaciones en una organización. Este mismo es definido por Apolo, Aliaga y González (2015) como “El conjunto de estrategias internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando

todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno” (p. 24) (Apolo Buenaño , Aliaga Sáez, & Gonzalez, 2015).

En ese sentido las implicaciones de desarrollar un plan no son sencillas, en su concepción inicial se deben considerar los diferentes elementos que lo conforman, los cuales exceden las actividades cotidianas del profesional de la comunicación e involucran aspectos de otras oficinas y temas de interés de otras áreas.

En la perspectiva de Chiavenato y Sapiro (2011) estos planes ayudan a la organización a realizar un acercamiento estratégico con los entornos sociales, políticos, ambientales económicos y culturales donde cumplen su actividad, por consiguiente, también es una aproximación más directa con los actores sociales que tienen relación directa o indirecta con la misión que cumple la compañía.

En el proceso de diseño y puesta en marcha se deben tener en cuenta los orígenes de la empresa, por eso es importante conocer los aspectos que conforman su identidad y de esa manera elegir el horizonte de destino al que se van a dirigir las ideas planteadas, en el caso de la empresa objeto de intervención se trata de fortalecer su imagen y reputación, aspectos que según Galindo (2011) deben ser trabajados con anticipación para favorecer lógicas de acción que generen valor y también opciones de contingencia frente a las posibles crisis que puedan presentarse.

La estructura del Plan Estratégico de Comunicaciones según Scott (2011) comprende seis etapas: la primera es recoger información acerca de los recursos y las acciones de comunicación individuales y de los competidores, la segunda es el diagnóstico de la situación en la que se aplican

matrices de evaluación que permitan valorar la situación de la empresa, la tercera corresponde a determinar los objetivos de comunicación, estos deben reflejar la expectativa de hacia dónde se quiere llevar a la compañía y que se desea conseguir de los grupos de interés, la cuarta es la elección de las estrategias para ello se necesita conocer las estrategias definidas por las otras áreas, la quinta es la definición de los planes de acción donde se concretan con acciones, tiempos y recursos la ejecución de las estrategias, finalmente la sexta etapa es la evaluación que debe ser periódica porque sus resultados han de tenerse en cuenta en la formulación del siguiente plan.

Cuando se afirma que esta herramienta permite a la comunicación hacer transversal su acción al organigrama de la empresa, no se equivoca. En ese orden de ideas demanda una visión holística que es descrita por Jauregui (2010):

Este plan debe regir cuanto signifiquen relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución; debe ser como un ‘traje a medida’ con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización (p. 8)

La cobertura del plan involucra los elementos internos y externos que conforman el entorno de la empresa para de esa forma determinar cuál es el nivel de posicionamiento en el mercado y generar estrategias que vayan acordes con la personalidad de la organización. Es un esfuerzo mancomunado en el que diferentes áreas y fuerzas deben quedar bien representadas ante la necesidad de impulsar el logro de cada vez mayores resultados.



Para finalizar los autores mencionados coinciden en afirmar que con la formulación de un plan estratégico de comunicación se supera la visión operativa de corto plazo que solía caracterizar la actividad del comunicador organizacional y se convierte en una fuente de análisis e interpretación valiosa para la toma de decisiones, también consolida su presencia y actuación transversal actuando en consonancia con el plan central de la organización.

DQS is member of:



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

Tipo

La investigación a realizar se enmarca dentro de un enfoque exploratorio.

Ander - Egg (1977: 40) advierte, además, que “Los estudios formulativos o exploratorios y los estudios descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción, puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior”. (Ander-Egg, 1977)

Sigue una lógica descriptiva, el profesorado de E.F. y las competencias básicas en TIC (1999) pues “Los estudios en definitiva permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado” en base a esto se describieron las situaciones que se constituyeron como más sobresalientes en la realización del estudio, tomando principal interés en la subjetividad de los públicos.

El estudio busca describir las características de la comunicación que se desarrolla entre los grupos de interés de la empresa de Acueducto y Alcantarillado EICVIRO E.S.P, partiendo de entrevistas semi estructuradas con los actores principales y secundarios relacionados las

actividades de la empresa, siendo esto una descripción amplia acerca de las formas y modos en que se da la comunicación.

Enfoque

En la presente investigación se aplicará una investigación de enfoque cualitativo, pues su orientación principal busca analizar casos concretos en su particularidad basados en la observación de los datos obtenidos son subjetivos con el fin de poder ser analizados, haciendo que la explicación acerca del fenómeno estudiado sea más completa. La información recolectada permitirá el análisis y descripción del objeto de estudio a través de la observación de comportamientos, discursos y respuestas abiertas, matrices de análisis DOFA, que fueron aplicados y posteriormente fueron interpretados los significados. Se buscó analizar la comunicación interna y externa, ver la realidad a través de las percepciones que tienen los grupos de interés acerca de la empresa.

Se apoya en algunas herramientas de tipo cuantitativo dado que se recolectaron datos exactos de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de diagnóstico como la encuesta con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos e interpretar sus variables y la información fue medible de acuerdo a las respuestas brindadas los encuestados.

La investigación cualitativa es un concepto usado ampliamente por investigadores que estudian el comportamiento y los hábitos humanos es una técnica experimental flexible, trata de entender un conjunto de cualidades que caracterizan un determinado fenómeno en sus diversas modalidades.

Según Denzin y Lincoln (1994) La investigación cualitativa es “Multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio” (pág. 10)

Según LeCompte (1995) Una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos (pág. 11)

Rodríguez Gómez (1976) Según el aporte de estos autores la investigación cualitativa está centrado en el entorno de los acontecimientos que los investigadores cualitativos estudian, la realidad del contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicada la investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales de experiencia personal (pág. 12)

En la investigación se toman aportes de la Investigación -acción participativa como metodología de intervención social donde la población participa con el investigador en el análisis de la realidad.

Gregorio Rodríguez Gómez (1976) “Como la investigación –acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana” (pág. 53)

(Rodríguez G., 1996)

También en este proyecto se delimitan bases del modelo de investigación etnográfico es necesario revisar el concepto y los fundamentos que configuran dicho proceso.

Martyn Hamme , Paul Atkinson (1994) los autores exponen que:

En este campo el etnógrafo tiene la oportunidad de verificar su comprensión de los fenómenos estudiados, es igualmente importante señalar que la atención hacia las respectivas y prácticas de un lugar nos provee de muchas más evidencias sobre la plausibilidad de diferentes líneas de análisis que las que están disponibles para el «teórico de sillón" o incluso para el que investiga con encuestas o experimentos". (Hammersley & Atkinson, 1994)

También es importante aquí la flexibilidad de la etnografía. Puesto que ella no requiere un diseño extensivo previo al trabajo de campo, la orientación de la investigación puede cambiarse con relativa facilidad, de acuerdo con las necesidades cambiantes requeridas por el proceso de elaboración teórica. Como consecuencia, las ideas pueden ser rápidamente comprobadas, y si son prometedoras se pueden llevar a la práctica. pág.17

Herramienta	Propósito	Escenarios de investigación
Observación	El propósito de la observación es hacer un recorrido por la empresa y reunir información visual sobre lo que ocurre en el modelo de comunicación de la empresa, también conocer el	Planta principal y la división comercial.

	personal de las áreas de la empresa, y la parte técnica que se encarga del tratamiento del agua.	
Matriz de autodiagnóstico	Se implementó el autodiagnóstico como instrumento para revisar los procesos internos de la empresa y conocer su situación, detectar e identificar sus fortalezas y debilidades en forma integral, así como conocer sus carencias o faltantes en los diversos procedimientos de índole organizativo.	Empresa EICVIRO E.S. P
Caracterización de stakeholders	Caracterizar actores que son claves o estratégicos para el proceso de articulación de la empresa e indagar los intereses, aportes y potencialidades de cada uno.	Empresa EICVIRO E.S. P
Matriz de estrategias DOFA	Identificar factores Internos y Externos de la organización y en basa a ello formular las estrategias a seguir para combinar esos factores.	Empresa EICVIRO E.S. P
Entrevista Semiestructurada para el gerente y jefes de área.	Recolectar información de manera cualitativa a través de fuentes seguras que nos permitan conocer la situación actual de la comunicación. Organización y aspecto relevantes para enriquecer la investigación.	Se materializan en las oficinas de la Organización en la planta principal ubicada en (calle 23 barrio la gran Colombia)

	<p>Se plantearon 2 entrevistas semi estructuradas, una para el gerente y otra para jefes de las tres áreas.</p>	
<p>Encuesta para colaboradores de la empresa.</p>	<p>Diseñar fichas técnicas para recolectar información de manera cuantitativa a partir de una muestra representativa de los públicos.</p> <p>La idea es recolectar información basada en las percepciones, falencias que puede haber en el plan, opiniones de los públicos y datos relacionados.</p> <p>El formato utilizado es de 15 preguntas y según el enunciado la persona selecciona y marca con una x en escala de (1 a 5) de acuerdo al grado de consideración.</p> <p>Dirigido al público Interno de la organización colaboradores y administrativos.</p>	<p>Nuestros escenarios de investigaciones principales serán:</p> <p>Oficinas de la división Comercial, área técnica, áreas administrativas identificadas en determinadas localidades de la empresa, obteniendo una muestra representativa del personal.</p> <p>Estos dos escenarios permiten tener un acercamiento efectivo el público.</p>

<p>Encuesta para Usuarios.</p>	<p>La implementación de la técnica de encuesta consistió en recolectar información con el propósito de evaluar la comunicación que tiene la organización con el público externo aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de la prestación de servicios también Las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. La encuesta está compuesta por 7 preguntas de selección múltiple con 3 opciones de respuesta.</p>	<p>Nuestros escenarios de investigaciones principales Serán: la oficina de la división comercial ya que es el escenario donde la empresa tiene contacto con el usuario permanente y directamente.</p>
<p>Matriz DOFA</p>	<p>Se elaboró un análisis DOFA para determinar aquellos factores en los que podemos destacar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como marco de referencia para revisar la comunicación interna y externa, posición y dirección de la empresa. Que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.</p>	<p>Escenario Empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

Tamayo (1997) “Se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (pág. 1) (Franco, 2014)

Según el Censo 2005 de Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE el municipio de Villa del Rosario cuenta con una población total de 69.991 habitantes el 86,6% de la población tiene el servicio de alcantarillado, el 90,0% tiene acceso al servicio de acueducto. Según el censo de usuarios realizado por el asesor Consorcio Villacar en 2015 y 2016, suscrito por el Fondo Empresarial de la Superintendencia de servicios públicos como apoyo a la empresa se considera que de esa población 15.684 están suscritos al servicio de acueducto y 18.606 al servicio de alcantarillado.

La población de la empresa EICVIRO ESP usuarios de acueducto y alcantarillado son aproximadamente 22.000 usuarios, 62 empleados de planta distribuidos por cuadrillas de alcantarillado, acueducto, valvulares, operadores, área técnica, área administrativa, área comercial, área jurídica, área de servicios generales y sistema de vigilancia.

Muestra

Parra (2003) define la muestra como “una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”.

Para desarrollar la presente investigación se abordó un grupo de usuarios para recoger información de la percepción que tiene el público acerca de la comunicación de la empresa.

Tabla 1 Muestra

Población	Heterogeneidad%	Margen de error	Nivel confianza	Resultados muestra
1.000	50%	5%	95%	161

Proceso de muestreo

Tamaño de la muestra formula:

$$n=1000=0,5$$

$$p=50%=0,5$$

$$q=50%=1,96$$

$$e=5%=0,05$$

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times n}{e^2(n - 1) + z^2 \times p \times q}$$

$$\frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1000}{0,05^2(1000 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$\frac{3,84 \times 0,5 \times 0,5 \times 1000}{0,0025 \times 999 + 3,84 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{160}{5,955} = 161$$

Se aplicó a una muestra de 161 personas de los diferentes barrios del municipio encuesta, una entrevista semi estructurada dirigida al gerente general de la empresa para conocer aspectos de la comunicación de la empresa, de los 62 colaboradores 20 se integraron a la investigación se les

aplico una lista de chequeo un cuestionario diseñado para conocer el proceso comunicativo que se desarrolla en el ámbito interno de la organización destacando dichos aspecto relevantes para la investigación de la reputación.

Ubicación Geográfica

Empresa de Acueducto y Alcantarillado EICVIRO E.S.P, Municipio de Villa del Rosario.

Se encuentra ubicada en la Cl. 23 #12-06, Barrió La Gran Colombia, al sur del Municipio Villa Del Rosario, Norte de Santander

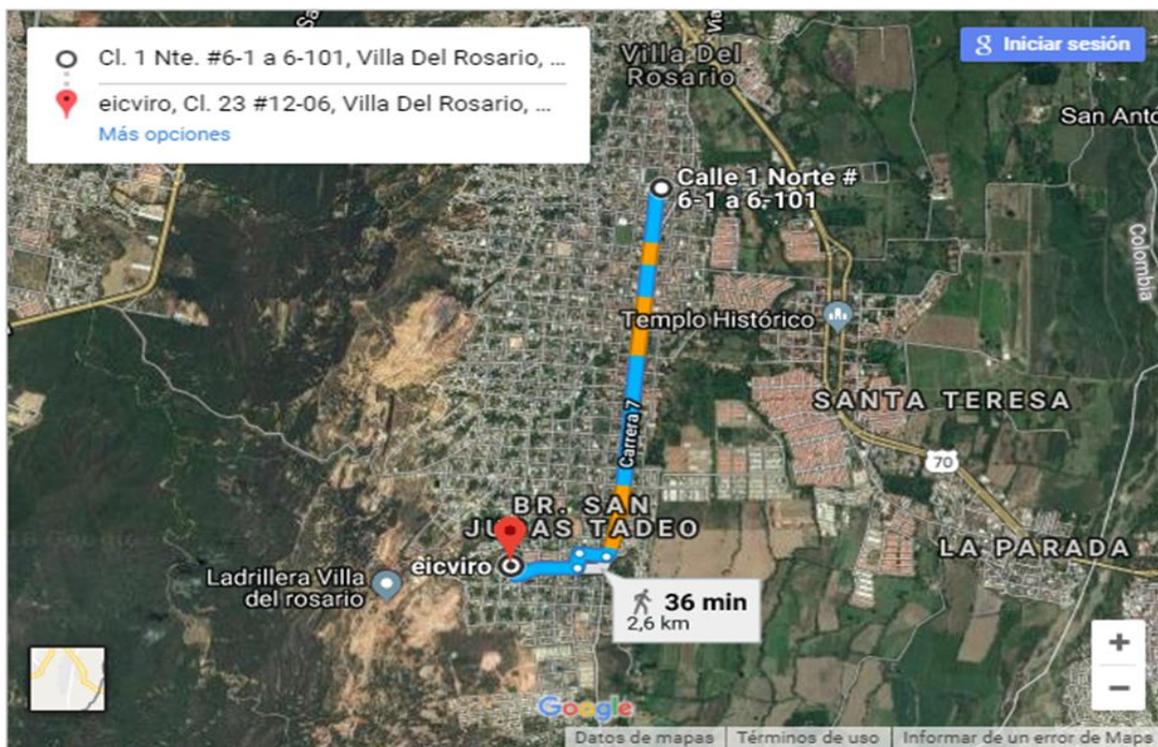


Ilustración 1 Ubicación de la empresa EICVIRO E.S.P (Google maps, s.f.)

Instrumentos de recolección de datos

A través de la metodología cualitativa se recolecto la información mediante entrevistas, cuestionarios, observaciones y matrices de análisis. Las entrevistas buscan aprehender la subjetividad de los sujetos en estudio, que permitió identificar características relevantes a través de apreciar la percepción que tiene el público interno y externo acerca de la empre. Las técnicas mencionadas tienen como fin la producción de un texto que es el que se necesita para interpretar y analizar. Proceso de investigación cualitativa se puede representar como un camino desde la teoría del constante flujo entre lo textual y conceptual.

Observación participante

Carmen Álvarez (2008) Refiere que, en la etnografía, “La observación participante es considerada la técnica por excelencia de la etnografía” (Álvarez, 2008). Ello es así porque la observación participante se entiende como forma condensada, capaz de lograr la objetividad por medio de una observación próxima y sensible, y de captar a la vez los significados que dan los sujetos de estudio a su comportamiento.

Entrevista semiestructurada

En este tipo de entrevista existe un grado mayor de libertad de acción, por lo que la entrevista suele ser más ágil; pero, al igual que en la entrevista planificada, la entrevista semi-estructurada tiene unos objetivos y un plan de desarrollo predefinidos. Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin

necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico). (Acevedo & López, 2000)

Velasco y Díaz de Rada (2006: 34) La entrevista, por su parte, es la segunda estrategia fundamental en los estudios etnográficos. Su relevancia radica en que "tejida sobre el diálogo, proporciona discurso ajeno, de los sujetos de estudio" (Velasco & Díaz de Rada, 2006)

La entrevista semiestructurada se realizará con el representante legal de la empresa, con el fin de conocer aspectos fundamentales de la comunicación que se da en la empresa.

Groves et al. (2004): "La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros". (p. 4) (Groves, 2004)

Para recabar las respuestas en base a lo dicho por el entrevistado y los encuestados es posible sacar conclusiones respecto a la opinión predominante por medio del sondeo conocer qué opina un grupo social o la sociedad en general sobre una cuestión. Para esto, se suele preparar un cuestionario que se presenta a la gente por distintas vías (a través de una entrevista personal, un llamado telefónico, por Internet, etc.) para recabar las respuestas.

Alan Chapman, El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Instrumento 1.

Caracterizar la población de la empresa EICVIRO E.S.P mediante la observación.

Reconocimiento de la organización y su grupo poblacional que la conforma

Para el desarrollo de este objetivo se realizó un recorrido por la organización EICVIROE.S. P identificando características físicas, sociales de la misma igual manera mediante observación participante se estableció interacción con los actores principales (Administrativos) y sus colaboradores indagando acerca de las actividades que desarrolla la organización, rutinas relacionadas con su desempeño diario y los aspectos inherentes.

Instrumento 2.

Se realizó la entrevista semiestructurada, con el fin de indagar los aspectos de comunicación corporativa y organizacional, se eligió este tipo de entrevista debido a que requiere una previa planeación de las preguntas a realizar, pero, permite al entrevistado ampliar la información su sistema social de mayor prevalencia en la población de la organización, que a su vez sean datos importantes para indagar de forma más directa la comunicación. se organizó la entrevista teniendo en cuenta las variables a profundizar para muestra de ello se ejemplifica de la siguiente manera:

Instrumento 3.

Así mismo se llevó acabo las encuestas, se empleó esta técnica de recolección de información con el propósito de fundamentar y dar solidez a las respuestas generadas por los usuarios. Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó la encuesta a 20 colaboradores y a 161 usuarios

participaron en la investigación. A continuación, se muestra dos ejemplos de las fichas técnicas de las encuestas que se realizaron.

Análisis de datos

Este apartado tiene como objeto presentar los hallazgos del proyecto a través de las técnicas implementadas para la recolección de información, su análisis respectivo y la interpretación de los resultados. Se detallan los tiempos, pasos y formas en que se hizo el trabajo de campo, el cual generó las bases para el diseño de la propuesta.

Resultado de la observación

Esta observación se basó en la identificación de medios de comunicación, el primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer la complejidad de la comunicación en la empresa la comunicación requiere ser atendida para que se fortalezca y llegue principalmente a la productividad, eliminando esfuerzos duplicados al no comprender metas, instrucciones, objetivos o prioridades es necesario mantener comunicación de todos los niveles para la empresa representa un reto manejarla eficientemente.

Resultado de la matriz de Autodiagnóstico

El desarrollo de este instrumento de diagnóstico sirvió para evaluar aspectos de la empresa tales como lo institucional, económico, social y ambiental. como una herramienta que permite ayudar a la empresa a mejorar su competitividad teniendo acceso a la experiencia y conocimiento. Sabiendo esto necesitamos llegar a criterios de definición de puntuaciones mínimas para cada una de las áreas analizadas en el diagnóstico que estén alineadas con la realidad de la empresa.

Autodiagnóstico de Sostenibilidad

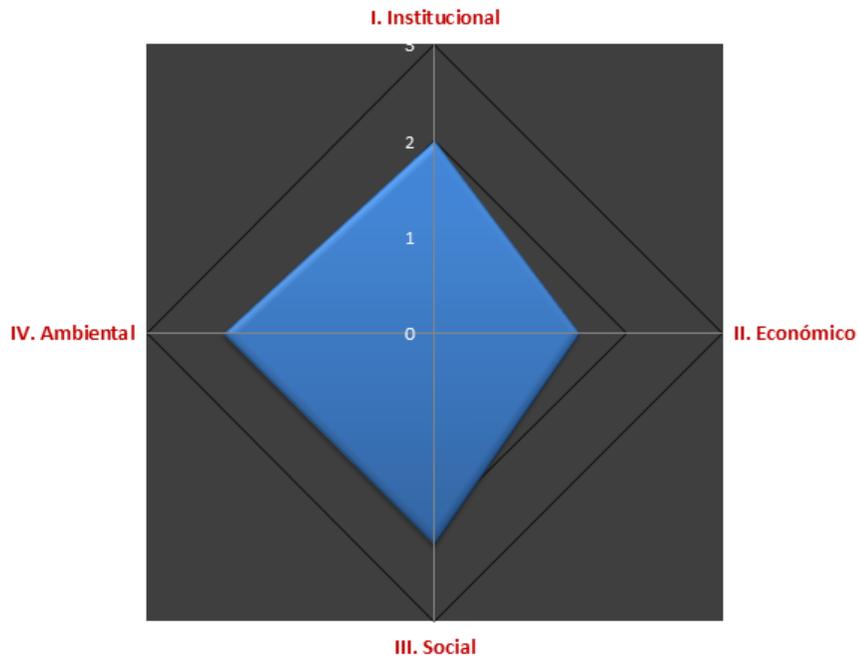


Ilustración 2 Resultado del diagnostico

En la gráfica se representa el resultado de cada una de las dimensiones que se estudiaron de la empresa. En la dimensión en las que se evidencia fortalezas en la parte institucional y ambiental institucionalmente es una empresa que ofrece calidad en su interior, opera éticamente y se interesa por el bienestar de quienes la integran, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, contribuyendo al alcance de la eficiencia y responsabilidad individual y colectiva de la empresa.

La empresa entiende su responsabilidad medioambiental como un valor central en su estrategia, ejerce un compromiso con el desarrollo sustentable. Por tanto, el impacto de su esfuerzo se refleja no sólo al interior de su institución sino también en su contribución a la capacidad local y regional para preservar el entorno le permite a la empresa encontrar oportunidades e identificar alternativas



para consolidar importantes beneficios para la organización y también son factores que contribuyen a impulsar acciones y programas orientados a la promoción de la cultura de la sostenibilidad.

Ver Anexo 3. Matriz de auto diagnóstico

Resultado de la matriz DOFA

El escenario es la empresa de acueducto y alcantarillado de Villa del Rosario EICVIRO E.S.P. al aplicar la matriz DOFA se analizó la información de la fase de diagnóstico en las que se identifican opciones de mejora y los beneficios existentes en el marco de los procesos comunicacionales de la empresa. Estableciendo de manera interna las debilidades y fortalezas, y de manera externa las amenazas y oportunidades de acuerdo al estudio priorizado realizado en el sector dentro del municipio consolidado en las matrices DOFA evaluando cada uno de los aspectos de la comunicación y estrategias a seguir en cada uno de ellos lo que puede llevar a un mejoramiento de la empresa.



Tabla 2 Matriz DOFA

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con un clima laboral positivo. 2. Talento humano suficiente para desarrollar las funciones. 3. Constante interacción de líderes comunitarios con la empresa. 4. Entidad pública con trayectoria en la región. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la empresa no cuenta con un sistema o canales comunicativos formales para todas las comunicaciones 2. La comunicación es descendente, dirigida siempre por los directivos. 3. Confusa divulgación de mensajes, por no contar con una estrategia clara. 4. Poco tiempo destinado para las actividades de fortalecimiento grupal.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un plan estratégico que defina las acciones y alcances de la comunicación corporativa. 2. Diseño de un manual de funciones para orientar las acciones de las áreas y trabajadores. 3. Convenios con medios de comunicación locales. 4. Uso de la tecnología como un vehículo de difusión e interacción rápido y de bajo costo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseñar la estructura de la oficina de comunicación de la empresa (F1, F3, O1, O2) 2. Establecer una política de comunicación corporativa (F2, F4, O1, O3, O4). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y formalizar los canales para la comunicación entre la empresa y los públicos internos/ externos (D1, D2, O1, O4) 2. Articular la comunicación ascendente y descendente entre la gerencia, el público interno y los usuarios (D3, D4, O2, O3)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de canales afianzados afecta la gestión comunicativa interna y externa. 2. Desconocimiento de las políticas de la organización por el público externo. 3. Problemas no controlables como la inestabilidad económica, social o política local y regional. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visibilizar los proyectos, apuestas y logros de la empresa (F1, F2, A2, A4). 2. Generar escenarios de socialización y participación entre los trabajadores y las comunidades (F3, F4, A1, A3). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la convergencia entre los medios físicos y digitales de la empresa (D1, D3, A1, A4). 2. Definir como prioridad el fortalecimiento de la reputación interna como fundamento e impulso para el mejoramiento de la reputación externa (D2, D4, A2, A3).

Clasificación de Stakeholders

Este análisis permite las maneras en las cuales los mismos stakeholders pueden influenciar a la empresa o pueden ser influenciados por sus acciones, así como su actitud frente a los objetivos y metas de la empresa, son actores sociales que producto de las decisiones y objetivos de la empresa se podrían ver afectados o pueden aportar positivamente al desarrollo de la empresa en la manera en que sean priorizados.

Se clasificaron en 4 según su relación con los ingresos, gestión y desarrollo de la empresa.

- **Decisores:** Súper Intendencia de Servicios Públicos domiciliarios, Ministerios de medio ambiente y corporaciones autónomas regionales, Gobernación de Norte de Santander, son importantes ya que son organismos de control que regular la mejora de la empresa en su entorno.
- **Publico interno:** Agente especial, área administrativa, Área Técnica y Área Comercial, son el principal activo de la empresa y se encuentra en el centro de sus acciones.
- **Publico externo:** Medios de Comunicación locales y regionales, Usuarios, Ediles y Juntas de Acción Comunal Del Municipio, desean recibir de la empresa compensaciones derivadas de los servicios prestados y el cumplimiento de sus directrices con cada uno, contribuirán al desarrollo del rol de empresa y a la vez lograr una mejor concepción frente a las acciones de la empresa.
- **Aliados estratégicos:** Gremios, Empresarios y Cámaras de Comercio, Alcaldía de Villa del Rosario, ONG Medioambientales, son grupos políticos y asociaciones que su

posible participación.

Ver Anexo 4. Clasificación de stakeholders

Resultado de la entrevista

Para realizar el análisis de la comunicación de la empresa se diseñaron 2 entrevistas una dirigida al gerente y otra a los directores de áreas.

Se entrevistó al señor Alberto Ramírez Moros gerente y representante legal de la empresa es una de las personas que más conoce la empresa pues lleva 5 en el cargo.

El entrevistado es consciente del deterioro y del estado de la comunicación que se viene dando en la empresa. Mediante las palabras del señor Alberto, se pudo evidenciar que la comunicación siempre ha estado presente en la empresa puesto que mediante ella circula la información y se relaciona con los grupos de interés, gerente, jefe, usuarios.

Se permitieron palpar lo que sucede en la comunicación al tiempo de mirar la gestión de la comunicación que involucra a la empresa y sus públicos, se evidencia que la comunicación descendente se desarrolla de manera descendente, también las posibles fallencias detectando la necesidad de la organización en cuanto a la implantación de un plan que conlleve al manejo de la comunicación y la fidelización con los stakeholders, se mencionan errores uno de ellos es la falta de canales de divulgación internos y externos que provocan algunos desaciertos entre los colaboradores y los usuarios.

Manifiesta grandes problemas de la organización relacionados con la comunicación interna es consciente que es difícil el manejo de la comunicación desde la sola gerencia, hace énfasis en la

disposición y preocupación por mejorar los canales de comunicación internos y externos a fin de construir una imagen favorable de la empresa.

Comenta que las herramientas comunicativas con las que cuenta la empresa actualmente son muy limitadas lo cual ha obstaculizado que el proceso, expresa la importancia que trae para la empresa la creación del plan estratégico que planifique las acciones que debe tomar la empresa para cambiar y fortalecer los procesos comunicativos que genere una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa, informar novedades de manera satisfactoria.

Ver Anexo 2. Formato de entrevista semiestructurada.

Entrevistada Yoli Margarita Berbesi (Jefe del área comercial)

En la entrevista realizada a la directora del Área Comercial Yoli Margarita se evidenció el descontento con la comunicación de la empresa, según manifiesta ella, a los problemas de comunicación generan grandes dificultades con el público interno como externo puesto que la comunicación en el área que ella se desempeña es fundamental es la parte de la empresa que más contacto tiene con los usuarios.

Las barreras mencionadas fueron faltas de comunicación y claridad en la información, lo que ocasiona que la empresa sea mal vista desde los usuarios. La entrevista se desarrolló en un ambiente ameno que permitió a Berbesi expresar abiertamente sus opiniones.

Ver Anexo2. Formato de entrevista semiestructurada.

Miguel Antonio Lizcano (jefe de control Interno)

En la entrevista realizada al director de control interno el señor Miguel se ha desempeñado como director y jefe en otras áreas conoce la empresa el tema de mayor relevancia y en el que más énfasis las barreras existentes en la comunicación de la empresa y como debe mejorarse es la comunicación entre el área las cuales dependen una de otra para el crecimiento económico de la empresa y la buena prestación del servicio.

Éste manifiesta que se ha visto entorpecido por que le ocultan información o no se la dan a tiempo, lo que le impide realizar su trabajo de la mejor manera. Otro punto que se tocó fue la comunicación ascendente y descendente, con la cual no se siente satisfecho lo predispone para que reproduzca estas conductas con el personal que tiene a cargo.

Ver Anexo 2. Formato de entrevista semiestructurada.

Luis Fernando Moros Rangel (Jefe del área técnica y operativa de la empresa)

Finalmente, el señor Fernando es el director del área técnica y operativa de la empresa expresa también los problemas de comunicación los cuales se presentan en su empresa, en esta medida es consciente de la realidad de este proceso. A manera de reflexión el señor Luis Fernando expresa que la empresa necesita asistencia en la parte comunicacional la necesidad de elementos de comunicación en la parte interna y externa de la empresa , no solo centrar las acciones en la parte financiera en la parte de recursos si no a esa entrega de cada uno de las personas que forman parte de la familia EICVIRO E.S.P , a pesar de las limitaciones es importante buscar mecanismos se deben buscar los mecanismos de prestar un buen servicio , en las empresas prestadoras de servicios

de agua potable y saneamiento básico se enfrentan a una serie de circunstancias y limitantes en el caso de las épocas de lluvias por x circunstancia eso hace que el servicio no se preste tal y como es pero es responsabilidad de la empresas agotar todos los recursos.

Ver Anexo 2. Formato de entrevista semiestructurada.

Resultados de las encuestas

Encuesta aplicada a usuarios de la empresa EICVIRO E.S.P

Mediante esta encuesta se desea indagar y conocer su opinión acerca de la comunicación de la empresa. Con el fin de que los resultados sirvan de insumo para el plan estratégico de comunicaciones, la encuesta se aplicó a nivel general involucrando los servicios que presta la empresa EICVRIRO E.S.P. Se utilizó la técnica de encuesta escrita, aplicada 161 usuario destacando como público objetivo los que acuden a la oficina encargada de la comercialización del servicio (división comercial) siendo este el área que más contacto permanente tiene con el usuario es donde se tramita todo lo relacionado con de peticiones, quejas y reclamos.

Mediante un cuestionario estructurado de 7 preguntas. Se procedió posteriormente a tabular en hoja de Excel para determinar el porcentaje de resultados.

Ver anexo 2. Formato encuesta de para colaboradores y usuarios.

Promedio de edad de los encuestado

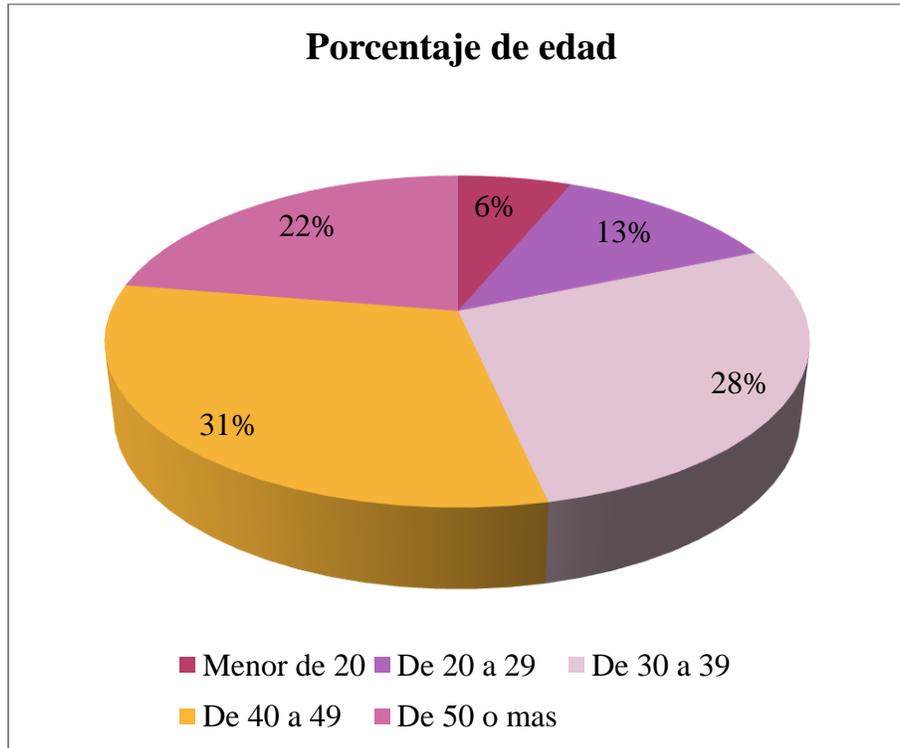


Ilustración 3 Promedio de edad de los encuestado

En promedio la mayoría de los usuarios de la empresa EICVIRO E.S. P encuestados son personas en edades de 20 a 50 o más. La edad de los encuestados está comprendida de la siguiente manera un 6 % entre los 20y 29, el 13% entre los 30 y 39, un 31% de 40 a 49, 22% entre los 40 y 49 y el 22% de 50 o más años.

La información que recibo de la empresa es oportuna y de calidad.

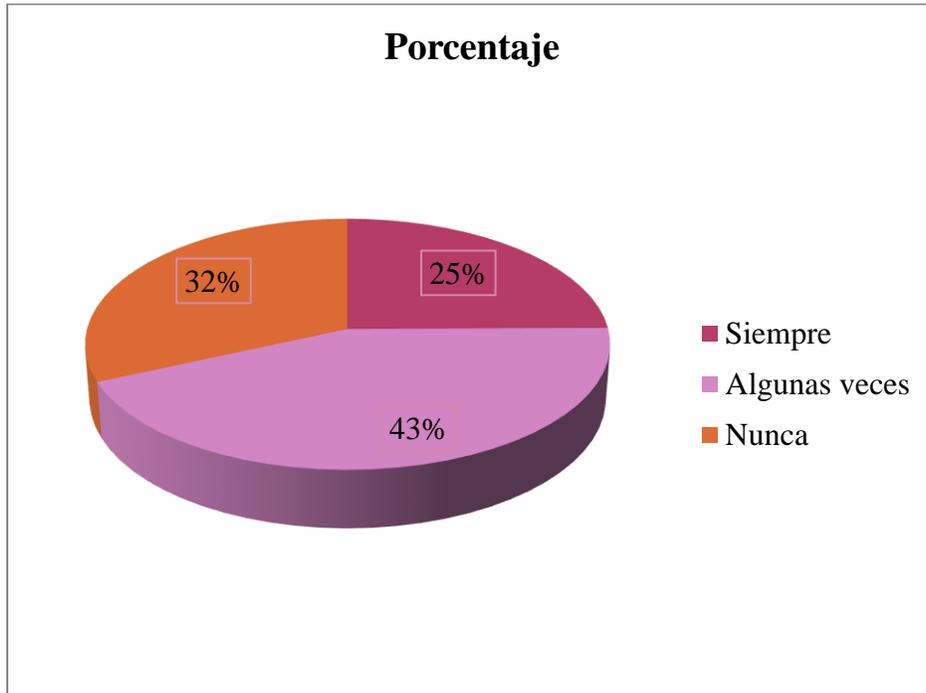


Ilustración 4 La información que recibo de la empresa es oportuna y de calidad

En la gráfica se ilustra una de las preguntas realizadas a los usuarios con respecto a la información que reciben, el 43% de los encuestados manifestó que algunas veces la información es oportuna y de calidad, mientras que el 32% considera lo contrario referente al traslado de la información de la empresa al usuario y con el 25% se ve reflejada la aceptación de los usuarios con el proceso de comunicación que tiene la empresa, sin embargo es necesario diseñar estrategias que permita replantear la comunicación que se trasmite al usuario .

El personal que integra la empresa EICVRIO E.S.P se muestra dispuesto a ayudar al usuario.

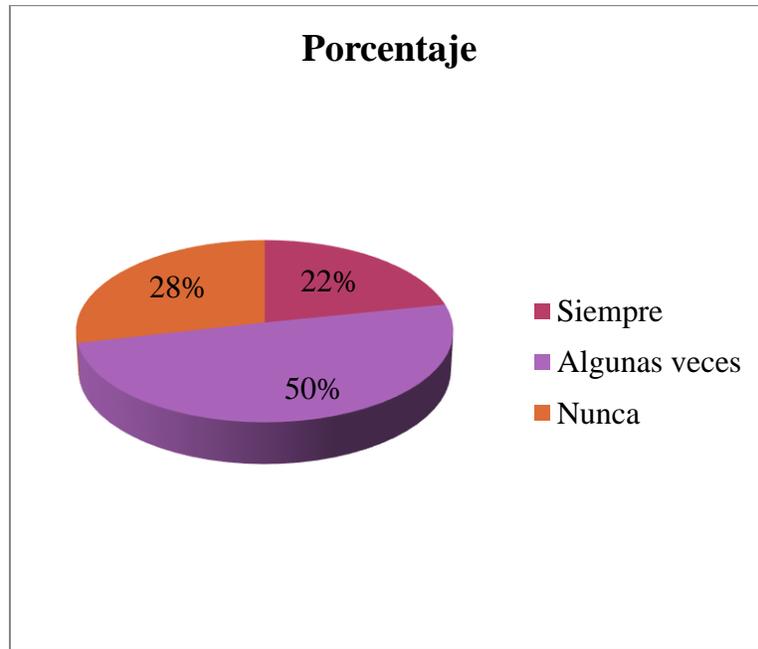


Ilustración 5 El personal que integra la empresa EICVRIO E.S.P se muestra dispuesto a ayudar al usuario

Cuando los usuarios que solicitan información al personal que integra la empresa, con respecto a la cordialidad y disposición por parte de los funcionarios. El considera que 22% Siempre, el 28 nunca y 50% algunas veces, se ve reflejando algunas dificultades en el personal a la hora de tener contacto con el público externo, más sin embargo es indispensable mejorar la cordialidad.

Quando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis inquietudes, quejas o sugerencias.

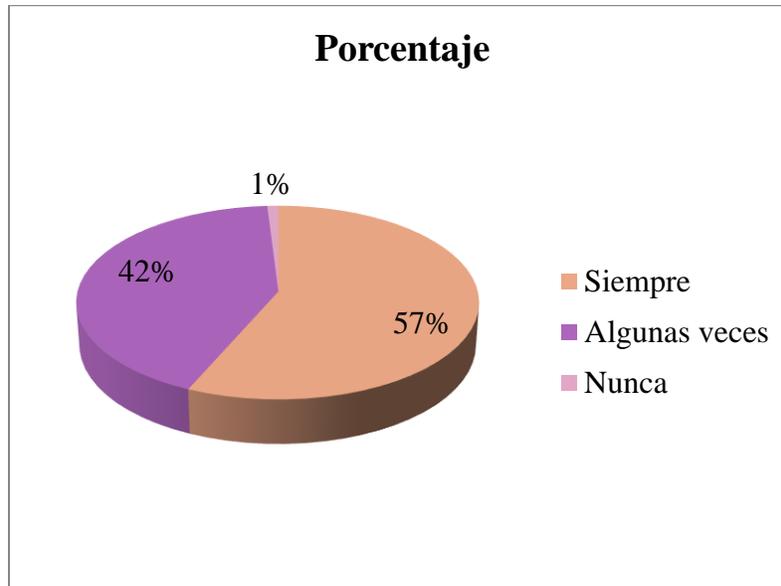


Ilustración 6 Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis inquietudes, quejas o sugerencias

Quando los usuarios solicitaron explicaciones de sus inquietudes, presentaron quejas o reclamos sobre los servicios prestados por la empresa, los funcionarios que los atendieron, se dieron a entender claramente de acuerdo a las necesidades del usuario. Con el 62% los encuestados consideraron que algunas veces, 37% siempre y solo 1% nunca; deja clara evidencia que existen dificultades en la comunicación que trata de establecer la empresa con el usuario, los funcionarios además de conocer con profundidad sobre los temas, deben saber transmitir la información que necesita el usuario.

La empresa dispone de medios de comunicación idónea para comunicar al usuario y para facilitar su labor.

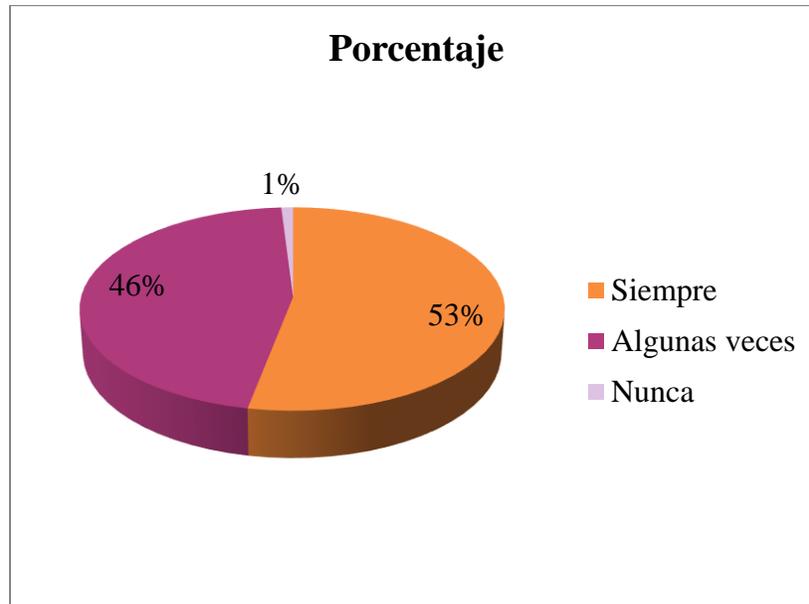


Ilustración 7 La empresa dispone de medios de comunicación idónea para comunicar al usuario y para facilitar su labor

Cuando la empresa se dispone a comunicar al usuario los encuestados expresaron que la empresa dispone de medios que facilitan esta labor. El 53% Siempre, 46% algunas veces y un 1 % nunca, es aceptable la consideración de los usuarios teniendo en cuenta que la empresa tiene contacto directo con el público externo y que requiere de canales adecuados para transmitir la información al público priorizado.

Se implementan alguna estrategia en la comunidad como medida preventiva y de sensibilización sobre (conservación y uso correcto del agua).

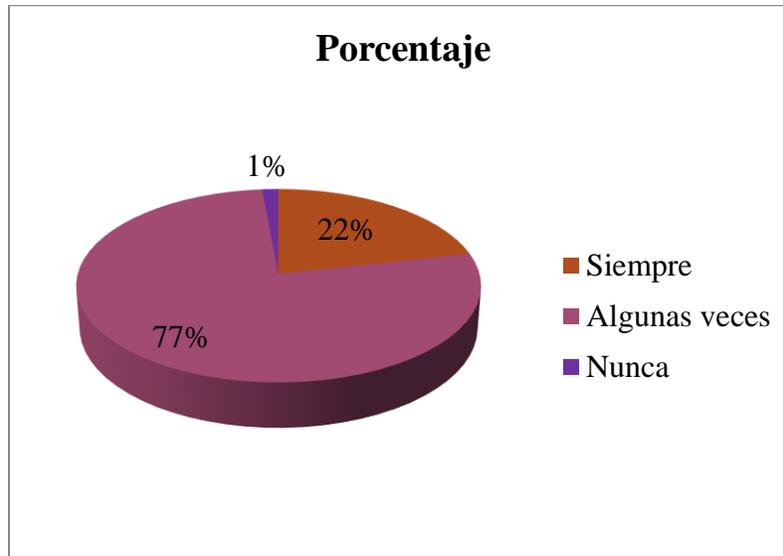


Ilustración 8 Se implementan alguna estrategia en la comunidad como medida preventiva y de sensibilización sobre (conservación y uso correcto del agua)

Los usuarios consideran que la empresa pocas veces desarrolla estrategias en la comunidad para transmitir conocimientos al usuario y empoderarlo con claridad acerca la conservación del agua y de la prestación del servicio. El 77% considera que algunas veces, el 22% siempre y solo 1% de los encuestados considera que nunca deja clara evidencia que la empresa le falta más acercamiento a la comunidad. Dar a conocer con profundidad sobre los temas de interés que necesita saber el usuario del uso responsable del recurso utilizando herramienta como un lenguaje más sencillo.

La empresa desarrolla actividades de acercamiento a la comunidad que permita la escucha activa del usuario.

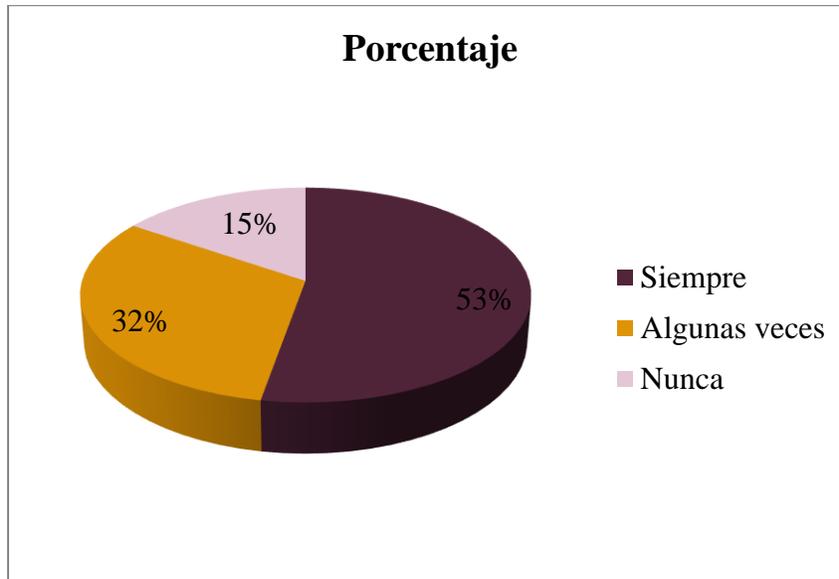


Ilustración 9 La empresa desarrolla actividades de acercamiento a la comunidad que permita la escucha activa del usuario

Los usuarios expresaron que la empresa ha permitido escuchar sus opiniones y han transmitido las respuestas de una manera oportuna si han solicitado respuesta a sus solicitudes, los funcionarios encargados de dar respuesta a los mismos, lo hacen oportunamente. Con el 53% siempre, 32% algunas veces y 15% nunca más sin embargo, a aunque existe un porcentaje mínimo calificado como aceptable y regular, la empresa debe propender hacer un mayor cubrimiento y acercarse a la comunidad para conocer a profundidad las necesidades

La empresa establece canales de comunicación con los usuarios que garanticen transparencia y ética profesional.

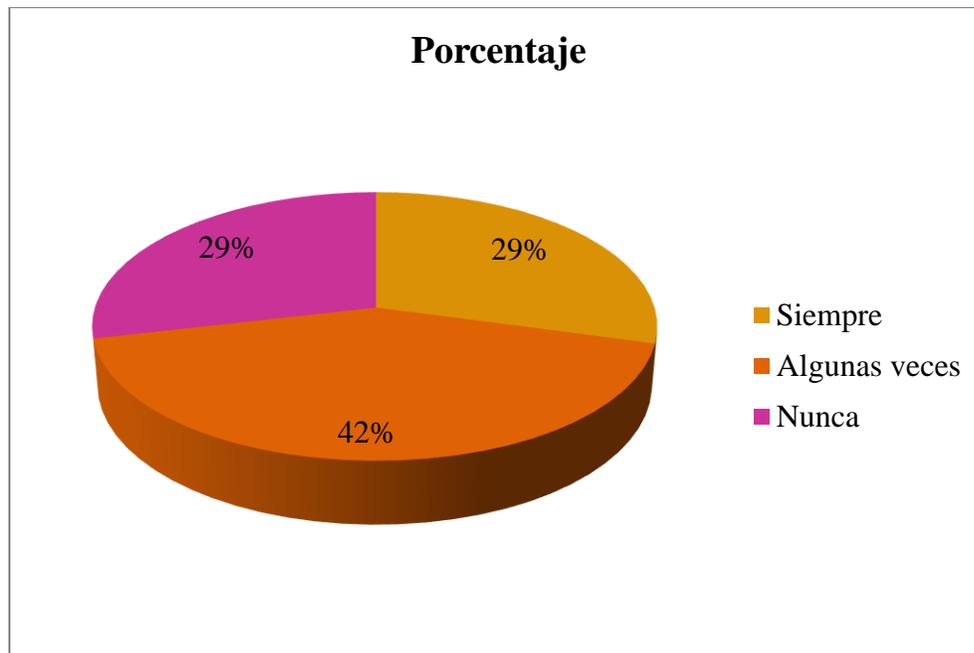


Ilustración 10 La empresa establece canales de comunicación con los usuarios que garanticen transparencia y ética profesional

En lo relacionado con la transparencia y la ética profesional que refleja la empresa hacia el usuario los encuestados respondieron. El 29% Siempre ,42% algunas veces y 29% nunca, Lo anterior indica que la empresa debe fortalecer los canales de comunicación que proporcionen confianza, transparencia y principios éticos para con el usuario a la hora de atender sus requerimientos.

Cuestionario para colaboradores de EICVIRO E.S.P

Se aplicó una encuesta cerrada a un grupo selecto de 20 colaboradores de la empresa de las EICVIRO E.S.P de diferentes áreas. Una vez aprobada la aplicación de la herramienta técnica por parte del gerente se pasó a explicar a los participantes el propósito de la misma, para que se sintieran más confiados de expresar su opinión, ya que ninguna respuesta es incorrecta.

El propósito de este cuestionario es analizar las respuestas y encontrar áreas de oportunidad que permita mejorar la comunicación de la empresa EICVIRO E.S.P.

Las encuestas contenían una serie de preguntas y afirmaciones que debían ser llenadas con una x, un punto o como mejor desearan. De cada una de ellas se hizo una descripción cualitativa y cuantitativa, un análisis y una interpretación de los resultados que se muestran continuación.

Ver anexo 3. Formato encuesta de para colaboradores y usuarios.

Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa

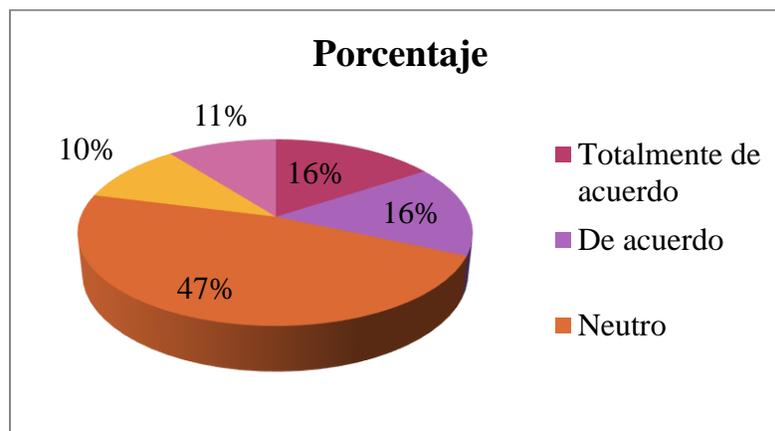


Ilustración 11 Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa

El 47% de los encuestados afirmó que se mantiene en una posición neutra en cuanto a si conoce la misión, visión y objetivos de la empresa frente al 16% % que dijo estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en conocerlos y 10% en desacuerdo. Aunque la mayoría no respondió exactamente si los conoce o no, los resultados se encuentran muy parejos y deben desarrollarse acciones que refuercen la filosofía corporativa de la empresa en la búsqueda de una fidelización del 100% de los empleados.

La dirección me manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea sentido común de misión e identidad .

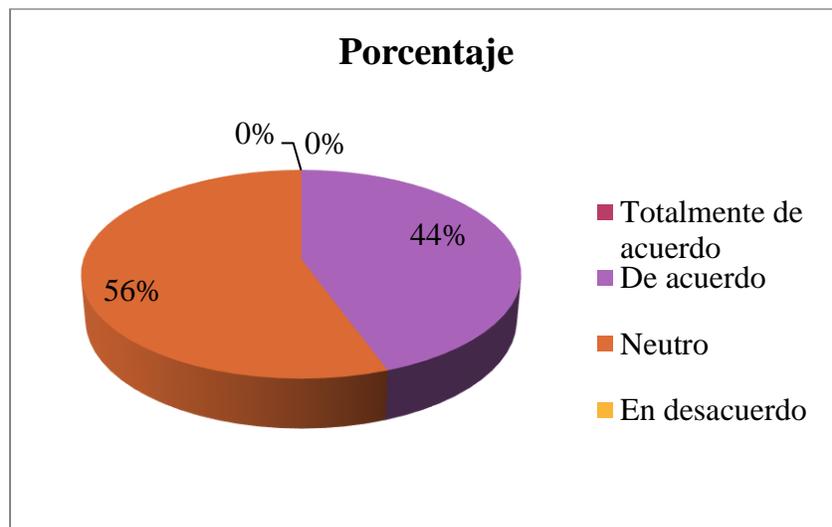


Ilustración 12 La dirección me manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea sentido común de misión e identidad

El 56% de los colaboradores manifestó que mantiene en una posición neutra en cuanto a la manifestación de los objetivos por parte de la dirección, el 44% mencionó estar de acuerdo la mayoría de las veces y totalmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente desacuerdo no se obtuvo respuesta es una minoría la que tiene una respuesta negativa. Sin embargo, este resultado debe ser tomado en cuenta puede entorpecer el buen desarrollo de toda la operación en la empresa.

Conozco las herramientas de comunicación existentes en mi empresa como: correo electrónico, tablon de anuncios, boletines, comunicados, reuniones y portal web.

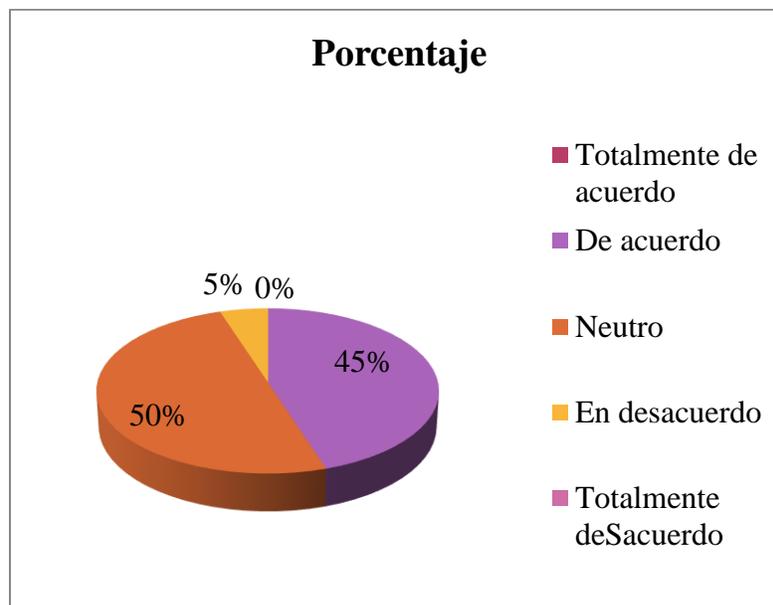


Ilustración 13 Conozco las herramientas de comunicación existentes en mi empresa como: correo electrónico, tablon de anuncios, boletines, comunicados, reuniones y portal web

El 45% de los colaboradores respondió que si conoce algunas herramientas de comunicación existentes en la empresa con un 45% en la opción de acuerdo, el 50% responde estar neutro , y el 5% en desacuerdo las otras opciones como totalmente de acuerdo y totalmente desacuerdo no obtuvieron respuestas , se evidencia que las respuestas negativas son escasas pero un gran número permanece neutro lo que quiere decir que la empresa debe centrar su atención en fortalecer el uso de estas herramientas para que los colaboradores se sientan 100% satisfechos con los beneficios que pueden aportar.

Uso adecuadamente las vías o canales de comunicación en mi empresa para que los mensajes lleguen hasta la persona responsable.

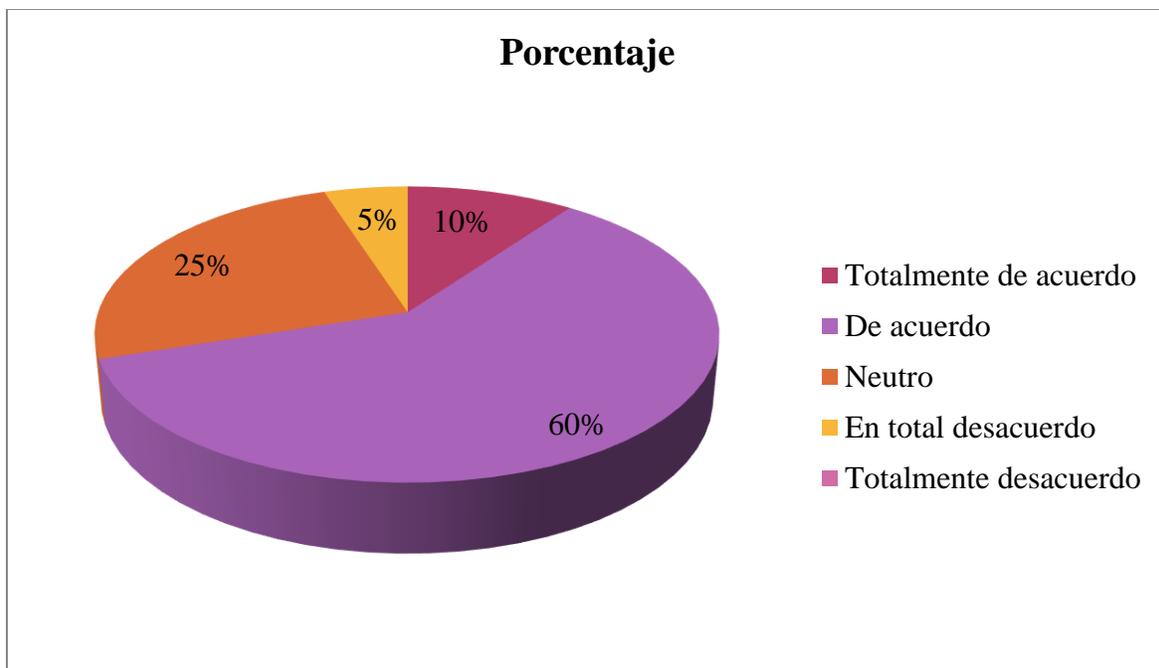


Ilustración 14 Uso adecuadamente las vías o canales de comunicación en mi empresa para que los mensajes lleguen hasta la persona responsable

El 60% de los encuestados afirmó que usa adecuadamente las vías o canales de comunicación de la empresa para que los mensajes lleguen hasta la persona responsable. Solo el 10% está de acuerdo con la afirmación que a veces existe una correcta comunicación, el 25% respondió estar en posición neutral, seguido del 5% está en total desacuerdo con el adecuado uso que se le dan a las vías de comunicación en la empresa. Esto indica que se debe invertir más esfuerzos en mejorar la comunicación formal porque algo está fallando, una parte de los colaboradores siente que solo de vez en cuando la información fluye de forma correcta entre sus compañeros hasta la persona responsable. Esto entorpece el logro de las metas de la empresa ya que los empleados trabajan no como un todo.

Soy convocado al intercambio de información y opinión en reuniones de la empresa frecuentemente.

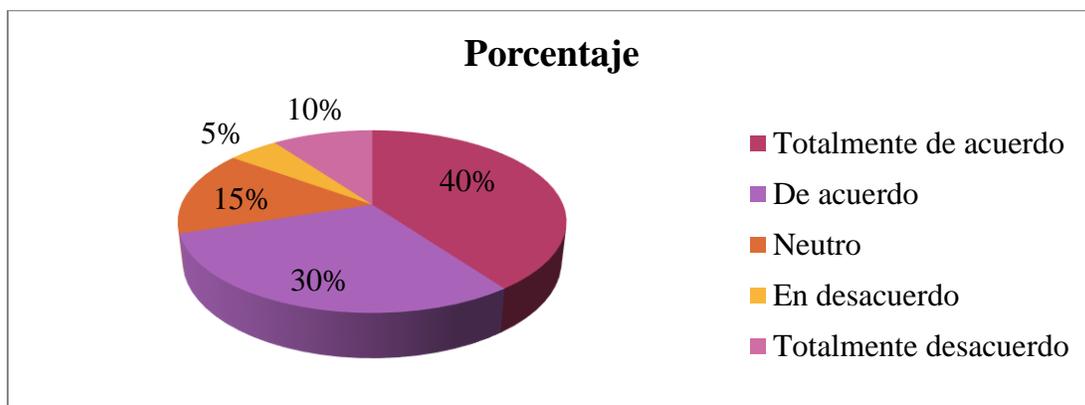


Ilustración 15 Soy convocado al intercambio de información y opinión en reuniones de la empresa frecuentemente

El 40% respondió que está totalmente de acuerdo de los colaboradores afirmó que siempre son convocados a reuniones de trabajo que se realizan usualmente. El 30% dijo que está de acuerdo muchas veces son citados a reuniones, el 15% comentó que permanece neutro esto indica que solo a veces o casi nunca tienen reuniones, el 5% está en desacuerdo y el 10% en total desacuerdo el hecho que es preocupante ya que este es un espacio importante para la retroalimentación. Sin embargo, es una buena señal que el porcentaje más alto haya manifestado estar totalmente de acuerdo que sí es convocado a reuniones porque esto deja ver que la organización sí está interesada en promover los espacios de encuentro entre directivos y colaboradores facilitando los flujos de comunicación.

Las acciones de comunicación de mi empresa están alineadas con la Misión, visión y valores.

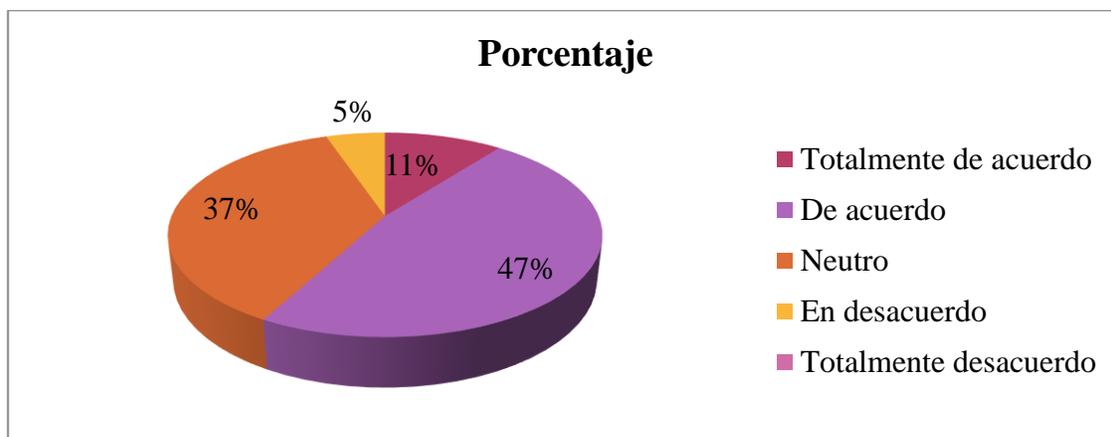


Ilustración 16 Las acciones de comunicación de mi empresa están alineadas con la Misión, visión y valores

El 47% de los encuestados respondió estar de acuerdo con los lineamientos de las acciones de comunicación con la misión, visión y valores de la empresa, el 37% respondió estar en una posición neutra, el 11% está totalmente de acuerdo, el 5% está totalmente en desacuerdo, es una buena señal que el porcentaje más alto haya manifestado estar de acuerdo que sí es convocado porque esto deja ver que la organización sí está interesada en promover los espacios para fortalecer la comunicación en la empresa facilitando los flujos de comunicación.

Se me comunican los cambios, logros y actividades de la empresa

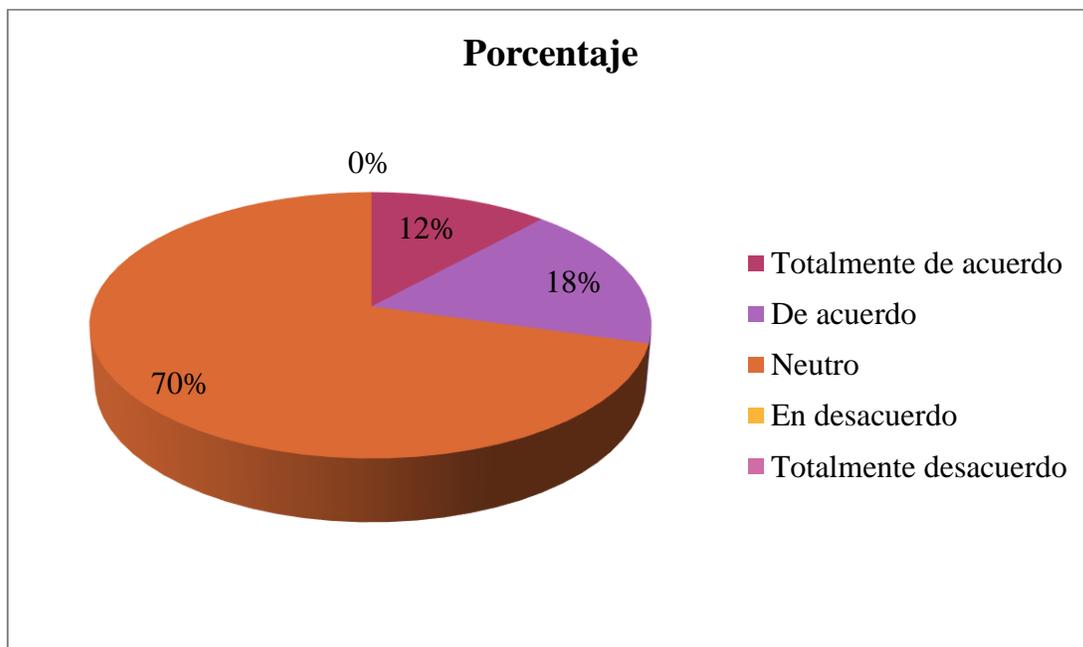


Ilustración 17 Se me comunican los cambios, logros y actividades de la empresa

Un 70% de los encuestados permanece neutro frente a la afirmación, esto indica que solo a veces se les comunica los cambios, logros y actividades de la empresa, seguidos de un 18% que está de acuerdo afirmó que muchas veces, mientras que el 12% respondió estar totalmente de acuerdo que siempre se les comunica, y 0% en desacuerdo y total desacuerdo. Esto indica una falencia por parte de los directivos y coordinadores de área que no están comunicando a sus subalternos en qué está la organización, lo que es desfavorable ya que no contribuye a la apropiación de la marca por parte de los colaboradores, ni a entregar el cien por ciento de sus capacidades porque no reconocen las metas de EICVIRO E.S.P ni se apropian de ello.

Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la empresa.

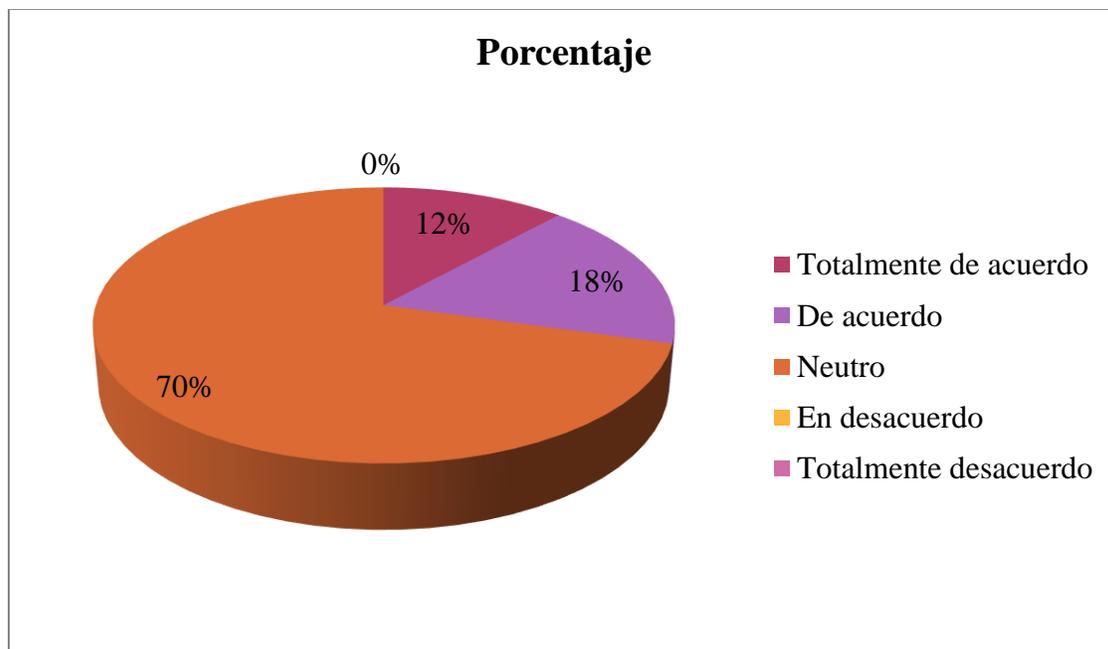


Ilustración 18 Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la empresa

El 70% de los encuestados permanece neutro frente a la afirmación , el 18% está de acuerdo, 12% está totalmente de acuerdo mientras que el 0% está en desacuerdo y totalmente desacuerdo , Una mirada a las respuestas evidencian que los colaboradores carecen de reconocimiento de su labor y comunicación de sus responsabilidades por parte de la dirección este factor influye en el desarrollo productivo de la empresa, se recomienda centrar la atención en este aspecto para que pueda mejorar y así se fortalezcan otras áreas de la empresa.

La empresa tiene algún interés por si me encuentro motivado en mi puesto de trabajo.

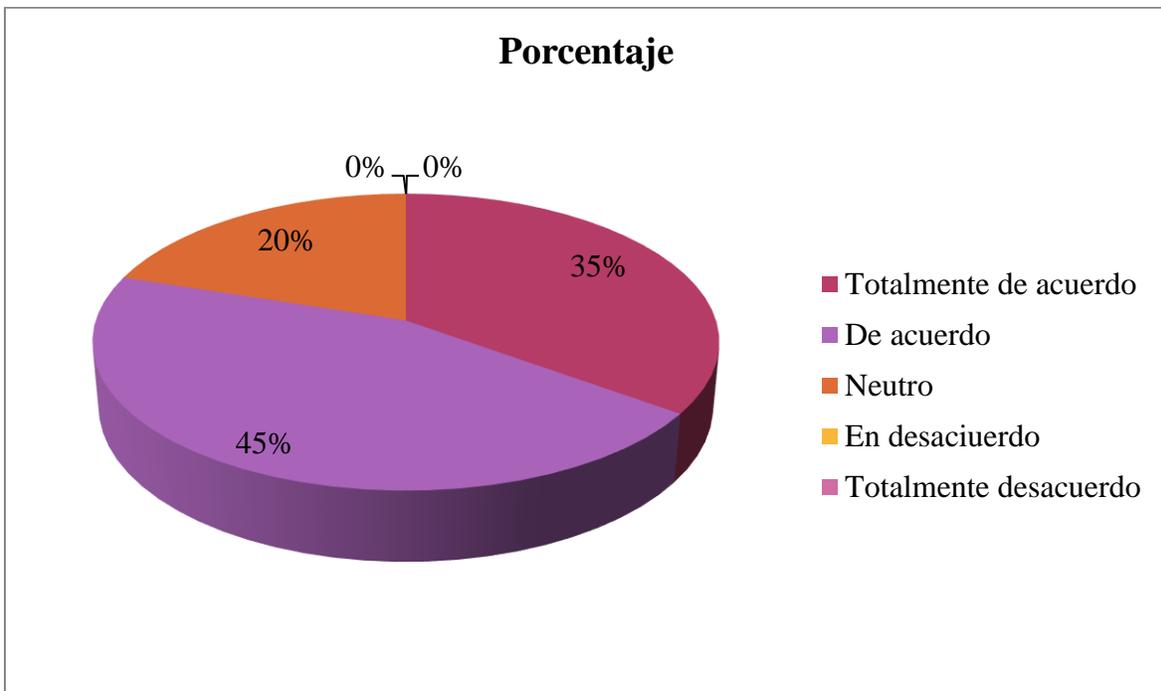


Ilustración 19 La empresa tiene algún interés por si me encuentro motivado en mi puesto de trabajo

El 45% de los colaboradores manifestó estar de acuerdo respecto al interés que presta la empresa en la motivación del empleado en cada una de sus funciones que desempeña para la empresa, el 35% mencionó estar totalmente, el 20% permanece neutro en su posición, 0% en desacuerdo y total desacuerdo, de acuerdo a las respuestas la mayoría indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo por lo que es una minoría la que tiene una respuesta negativa. Sin embargo, este resultado debe ser tomado en cuenta porque si una sola persona no se encuentra motivada en su puesto de trabajo y no hace su trabajo de forma correcta puede entorpecer el buen desarrollo de toda la empresa.

La comunicación entre mis compañeros de trabajo me permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

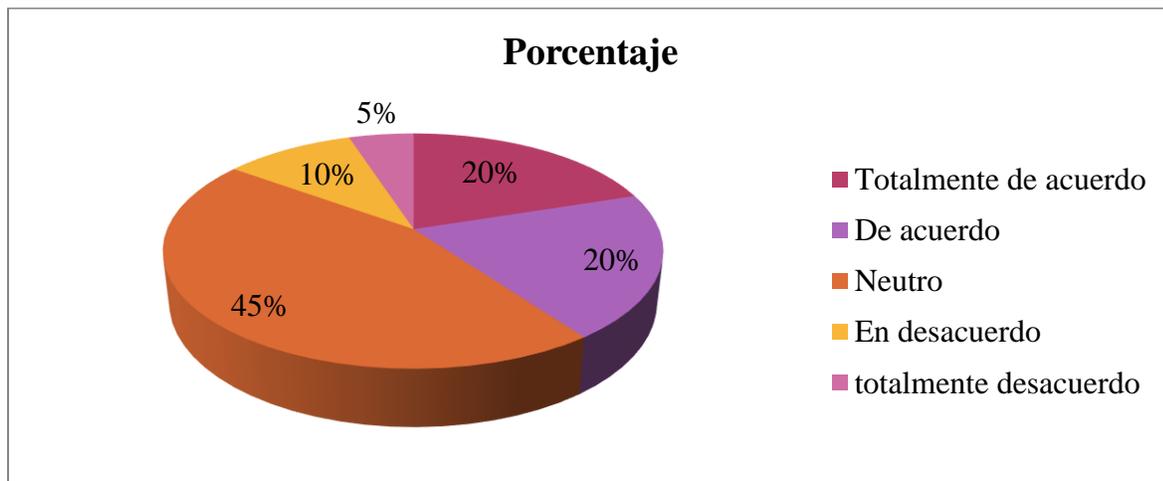


Ilustración 20 La comunicación entre mis compañeros de trabajo me permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

El 45 % de los encuestados afirmó que permanece neutro frente a la afirmación , el 20% está de acuerdo y totalmente de acuerdo ,el 10% en desacuerdo y el 5% en total desacuerdo esto indica que solo a veces existe un correcto desarrollo de relaciones interpersonales en el trabajo se considera que se debe invertir más esfuerzos en mejorar la comunicación entre colaboradores que favorezcan el clima laboral porque algo está fallando, casi la mitad de los colaboradores está indeciso permanece neutro al responder siente que solo de vez en cuando la información fluye de forma correcta ente sus compañeros. Esto entorpece el logro de las metas de la empresa ya que los empleados trabajan no trabajan en un ambiente laboral sólido y favorable.

Existe un sistema de comunicación de doble vía en la organización (jefe- colaborador, colaborador-jefe).

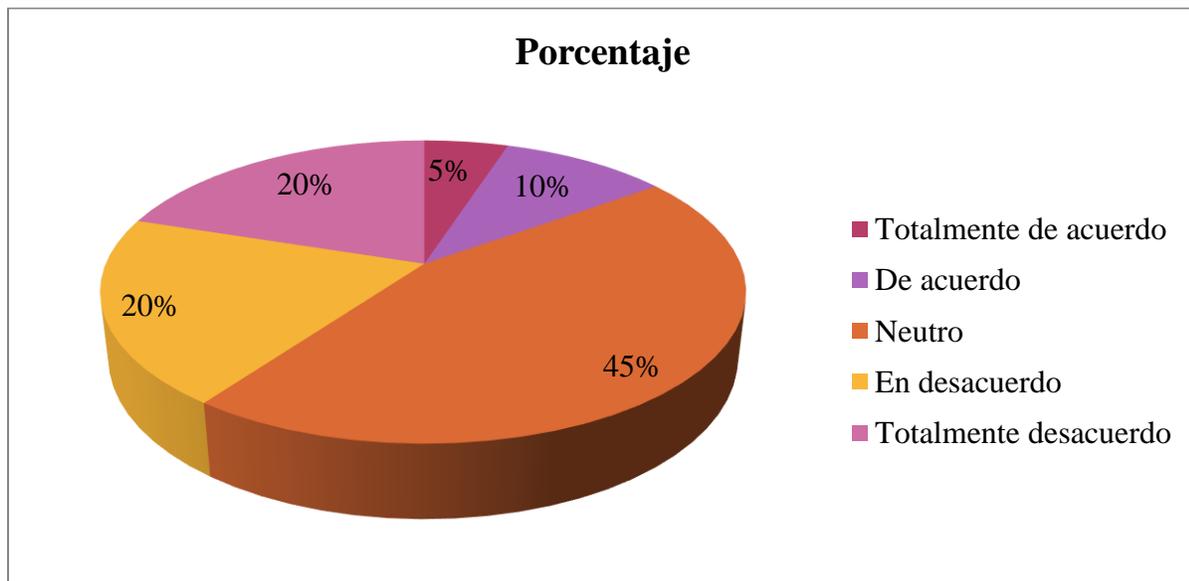


Ilustración 21 Existe un sistema de comunicación de doble vía en la organización (jefe- colaborador, colaborador-jefe)

El 45% de los encuestados corresponde al mayor número de respuestas que obtuvo la afirmación la valoraron con 3 lo que indica que sienten plenamente que la comunicación se da en una sola dirección (jefe-colaborador), sus superiores direccionan la comunicación; el 20% le dio una valoración de 2 y 1 puntos, otro 10 % de 4 puntos y un 5% le dio una valoración de 5 puntos. Los resultados más bajos son los que muestran que se sienten incomprendidos, debido a que las exigencias de sus jefes son mayores a las adversidades con las que se encuentran al realizar las labores asignadas y muy pocas oportunidades o espacios de comunicación de (colaborador –jefe) se dan.

La organización ha sido proactiva en apoyar continuamente esfuerzos añaden valor agregado a la marca.

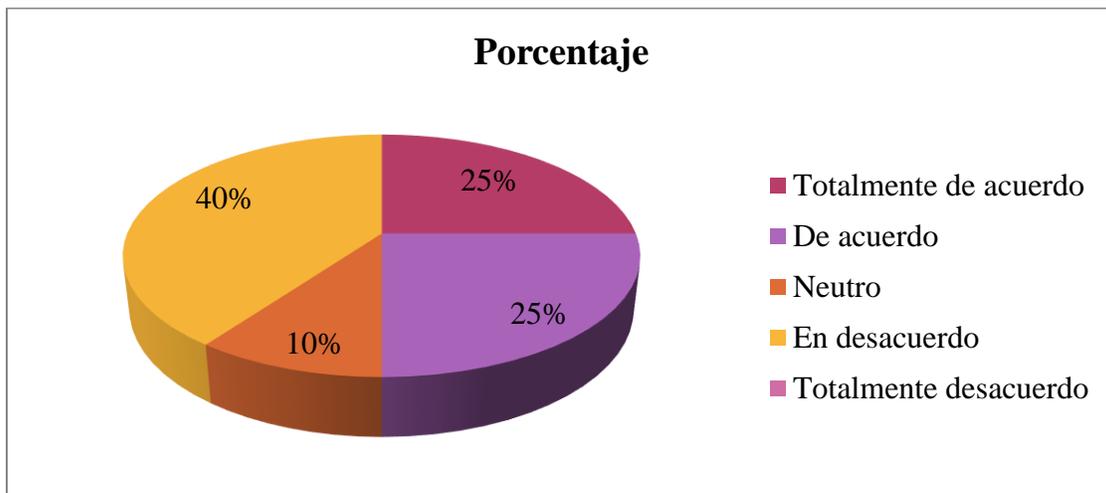


Ilustración 22 La organización ha sido proactiva en apoyar continuamente esfuerzos añaden valor agregado a la marca

El 40% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo frente a los esfuerzos que hace la empresa que añaden valor, el 25% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 10% esta neutro y total desacuerdo 0%, observando las respuestas se puede ver que existe una barrera en la comunicación en la empresa actualmente. Esto indica que deben desarrollarse estrategias que apoyen esfuerzos positivos para la consolidación de la marca sólida, para reducir este porcentaje, mejorando la forma en que los colaboradores transmiten la a la información a través de la comunicación.

La organización cumple con los compromisos que establece con sus usuarios y sus trabajadores.

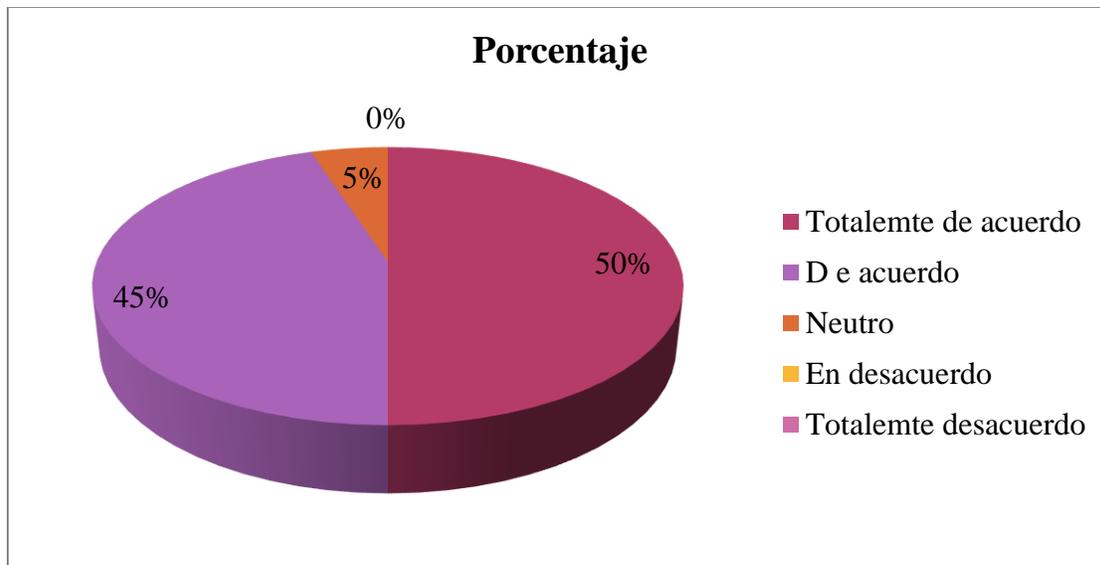


Ilustración 23 La organización cumple con los compromisos que establece con sus usuarios y sus trabajadores

El 50% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con la afirmación, el 45% está de acuerdo, solo el 55 permanece neutro y 0% en desacuerdo y total desacuerdo, esto es una buena señal para la empresa está comprometida y le está dando cumplimientos a los requerimientos de los colaboradores y empleados esto es un factor importante para proyectar y fortalecer la reputación de la empresa.

En la organización se potencia el desarrollo en equipo como forma de evolucionar.

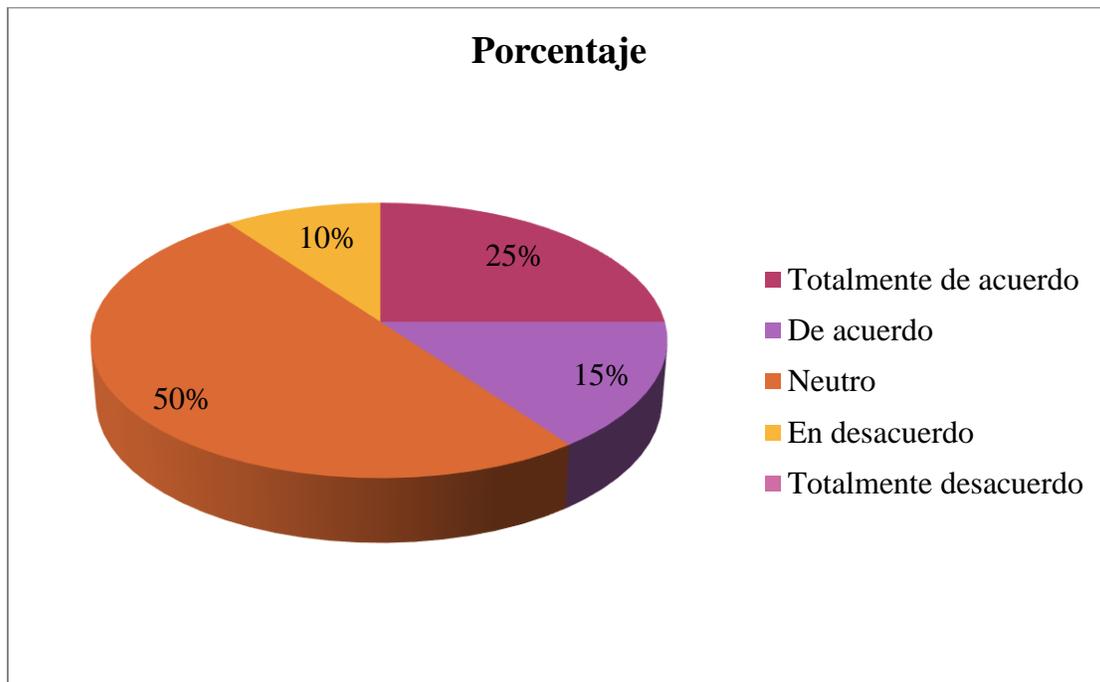


Ilustración 24 En la organización se potencia el desarrollo en equipo como forma de evolucionar

El 50% de los encuestados permanecen neutros frente a la afirmación, el 15% está de acuerdo ,25% está totalmente de acuerdo, el 10% en desacuerdo y 0% en total desacuerdo, las respuestas negativas son las escasas esto indica que la empresa debe trabajar a fin de mejorar el trabajo en equipo, entre compañeros de trabajo por medio de estrategias que permitan cerrar brechas.

Todas los responsables personas (jefes) ejercen adecuadamente su liderazgo en equipo.

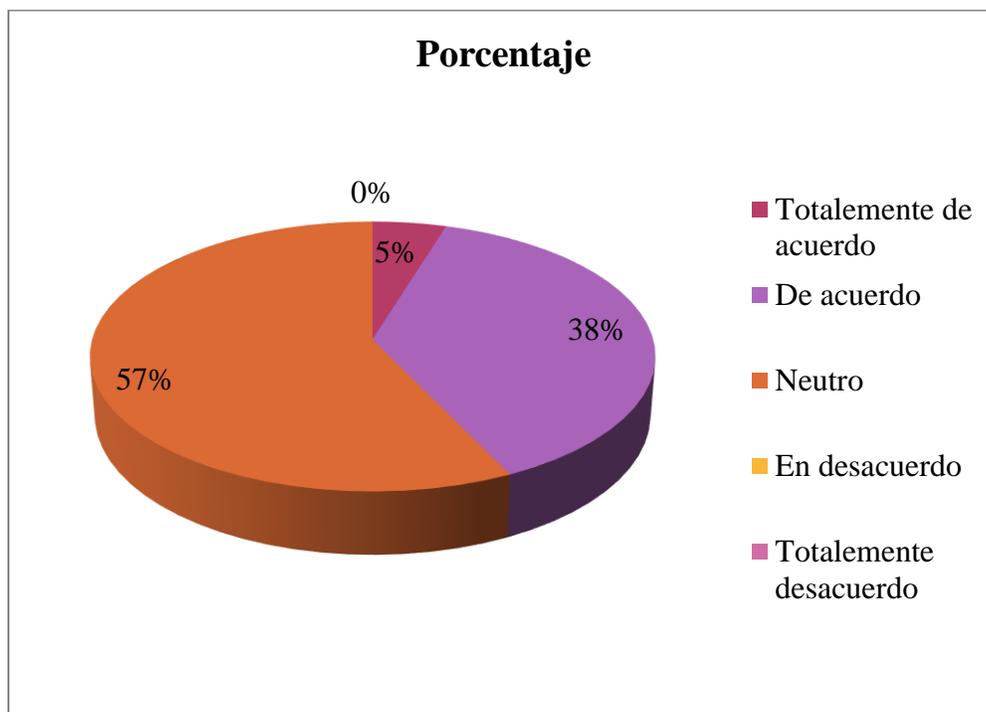


Ilustración 25 Todas los responsables personas (jefes) ejercen adecuadamente su liderazgo en equipo

El 57% de los encuestados frente a la afirmación permanece neutro, el 38 está de acuerdo, mientras que el 0% está totalmente de acuerdo y en desacuerdo. Esto indica que las personas que tienen a cargo jefaturas en la empresa tienen algunas dificultades respecto al liderazgo que deben implantar en sus acciones dirigidas a los colaboradores sí están recibiendo información relativa a sus errores, para ser corregidos, y de sus aciertos, para ser reforzados en la mayoría de los casos.

Triangulación de los resultados según las variables

Variable 1: Herramientas de la comunicación

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas de investigación permitieron evidenciar que en cuanto a las herramientas de comunicación establecidas en la empresa existen algunas falencias, por lo que es necesario implementar el boletín Digital informativo ,web corporativa ,notas de prensa o comunicados , publicidad anuncios en televisión ,radio , prensa ,espacios patrocinados digitales o el (Street marketing) y gestión de redes sociales como herramientas de comunicación para beneficio de los colaboradores y de los usuarios como manera de mantener a los públicos informados, recogiendo temas de interés de la empresa.

Variable 2: Flujos de comunicación.

Al hacer una interpretación general del estado de los flujos de comunicación se descubrió varias oportunidades para la mejora planteadas en la propuesta para tratar ciertas situaciones que se presentan como: En la ascendente la información suele estar suavizada por lo que los directivos pueden no llegar a tener una visión clara de la realidad de la organización y los sentimientos de sus colaboradores y usuarios ; en la descendente es claro que esta es la que predomina, en ocasiones la información transmitida no es la indicada, es necesario trabajar en la comunicación bidireccional



de envío y búsqueda de datos para lograr se puede implementar campañas dirigiendo las acciones comunicativas de la empresa hacia los actores externos con el objetivo de reforzar y mantener las relaciones de la empresa.

Variable 3: Identidad y filosofía corporativa

Aunque la mayoría de los colaboradores conocen la misión, visión, valores, objetivos y se sienten identificados con ellos es necesario reforzar estos conocimientos de forma constante para agregar valor siendo embajadores de la empresa ante el público externo y generar relaciones más significativas.

Variable 3: Motivación y clima laboral.

De forma general se puede decir que el grado de motivación de los empleados es medio, hacen bien su trabajo pero no se esfuerzan por sobresalir ya que no existe una estrategia de estímulos al interior de la organización, sumado a esto la forma como los colaboradores perciben su ambiente de trabajo se ve afectada por la escasa comunicación y veracidad de la información que se transmite como la principal barrera en las encuestas, es necesario crear espacios de relacionamiento entre los colaboradores .



CAPÍTULO IV

PROPUESTA

La propuesta que se presenta a continuación a partir de los instrumentos diagnósticos aplicados a los públicos de la empresa EICVIRO E.S.P, plantea acciones estratégicas a nivel interno y externo.

Tabla 3 Propuesta

Estrategia 1. Institucionalizar la estructura de la oficina de comunicación de la empresa					
Actividad	Descripción de la actividad	Objetivos	Responsable	Indicador	Tiempo de ejecución
Diseño estructura oficina de comunicación.	Definición de la organización, funciones y alcances de la nueva oficina de comunicación.	Establecer la presencia y el funcionamiento de la oficina de comunicación en el organigrama de la empresa ECVIROE.S.P.	Cindy Pabón	Cumplimiento del 100% en el proceso de formalización de la oficina de	8 meses



				comunicaciones en Sistema de Gestión de Calidad	
Contacto con directores de medios y agencias de comunicación.	Acercamientos con los periodistas locales y regionales para favorecer el cubrimiento de las informaciones generadas por la empresa.	Conformar un directorio de contactos en los medios de comunicación.	Cindy Pabón	Nº reuniones acordadas/ Nº reuniones realizadas	2 meses



Socialización oficina de comunicación.	Presentación de la estructura de la nueva oficina de comunicación con las diferentes áreas y equipos de la empresa.	Describir los alcances y beneficios de la oficina de comunicación para la gestión corporativa.	Cindy Pabón	N° socializaciones acordadas/ N° socializaciones realizadas	3 meses
Diseño de un manual de funciones.	Formulación de una guía con las actividades, recomendaciones y alcances de las acciones comunicativas.	Ofrecer un recurso de consulta y formación que permita la optimización de los procesos de comunicación interna/externa en la organización.	Cindy Pabón	Encuesta	1 mes



Estrategia 2. Establecer una política de comunicación corporativa					
Establecimiento de lineamientos de comunicación interna y externa.	Recolección de las ideas, valores y propósitos que deben orientar la actuación comunicativa de la empresa.	Definir los lineamientos que van a orientar la toma de decisiones estratégicas respecto a la comunicación empresarial.	Cindy Pabón	Aprobación de la política de comunicación	2 meses
Estrategia 3. Establecer y formalizar los canales para la comunicación entre la empresa y los públicos internos/ externos					
Evaluación canales actuales	Diagnóstico de los canales empleados hasta el momento, principalmente las reuniones.	Identificar las limitaciones y beneficios de las reuniones como principal canal institucional.	Cindy Pabón	Sondeo	2 semanas



Habilitación nuevos canales	Proposición y pruebas con nuevos canales para el encuentro e intercambio de información con los públicos internos y externos.	Habilitar nuevos canales de comunicación escritos, orales y tecnológicos destinados a enriquecer el intercambio con los diferentes grupos de interés.	Cindy Pabón	Frecuencia utilización nuevos canales	24 meses
Capacitación uso y apropiación nuevos canales	Encuentro por áreas de la empresa para formar a los colaboradores en el uso de los canales, según el objeto y la situación de comunicación.	Capacitar a los trabajadores en la utilización efectiva y responsable de los nuevos canales de comunicación.	Cindy Pabón	N° asistentes a las capacitaciones	2 semanas



Estrategia 4. Articular la comunicación ascendente y descendente entre la gerencia, el público interno y los usuarios

<p>En EICVIRO todos comunican</p>	<p>Establecimiento de unos días del mes dedicados a la generación de contenido y comunicaciones por parte de los trabajadores, dirigidas y revisadas por la gerencia.</p>	<p>Movilizar a los trabajadores en torno a la generación de comunicaciones que aporten valor a la gestión de la empresa.</p>	<p>Cindy Pabón</p>	<p>Encuesta</p>	<p>24 meses</p>
<p>Foros lúdicos</p>	<p>Encuentros dirigidos a los usuarios para socializar los nuevos</p>	<p>Incentivar en los clientes el interés por elevar sugerencias, quejas,</p>	<p>Cindy Pabón</p>	<p>N° foros/ N° asistentes por foro</p>	<p>12 meses</p>



	canales de comunicación habilitados y sus formas de uso.	de peticiones o reclamos a través de los diferentes canales habilitados por la empresa.			
Estrategia 5. Visibilizar los proyectos, apuestas y logros de la empresa					
Formación y maduración voceros de la empresa	Definición de los líderes por área con mejores habilidades comunicativas para su formación y entrenamiento como voceros corporativos.	Contar con voceros profesionales para ofrecer ruedas de prensa, entrevistas o participar en eventos académicos y corporativos.	Cindy Pabón	Nº voceros preseleccionados/ Nº voceros capacitados	24 meses
Diseño de una publicación digital	Diseño y edición de una revista virtual de	Informar a los públicos internos externos sobre el	Cindy Pabón	Nº ediciones publicadas	24 meses



	periodicidad bimensual con las novedades y proyectos de la empresa.	trabajo realizado por la empresa y los proyectos en desarrollo, así como los logros obtenidos.			
Emisión de comunicados quincenales	Redacción de comunicados fijos quincenales con un resumen de las principales acciones y situaciones abordadas por la empresa.	Informar al público externo acerca de los proyectos, apuestas y logros de la empresa.	Cindy Pabón	N° comunicados publicados	24 meses
Estrategia 6. Generar escenarios de socialización y participación entre los trabajadores y las comunidades					
Rendición de cuentas anuales	Estímulo para generar espacios de rendición	Incrementar la transparencia en la gestión	Cindy Pabón	N° rendiciones efectuadas	24 meses



	de cuentas con las comunidades sobre el desempeño de la empresa.	de la organización y la cercanía con las comunidades atendidas.			
Campana “EICVIRO al barrio”	Reuniones de lúdica y teatro organizadas en los barrios del municipio para hacer pedagogía sobre la utilización responsable del agua.	Generar una aproximación asertiva con los usuarios al enseñarlos sobre el ahorro del recurso hídrico y actitudes de responsabilidad ambiental.	Cindy Pabón	Nº encuentros programados	18 meses
Visitas empresariales	Apertura de las puertas de la empresa para estudiantes, vecinos y	Visibilizar el trabajo y el compromiso de la empresa	Cindy Pabón	Nº encuentros realizados	12 meses



	organizaciones que deseen conocer cómo es el proceso de funcionamiento.	con la prestación del servicio.			
Estrategia 7. Realizar la convergencia entre los medios físicos y digitales de la empresa					
Creación herramientas multimedia	Propuesta de ideas y revisión de necesidades para identificar las herramientas apropiadas para la empresa.	Generar contenido actual y de valor dirigido a los diferentes grupos de interés de la empresa.	Cindy Pabón	N° herramientas propuestas/ N° herramientas aprobadas	24 meses
Desarrollo herramientas multimedia	Diseño de una aplicación para el pago, seguimiento de	Difundir contenido estratégico sobre la	Cindy Pabón	Tasa de utilización de	24 meses



	solicitudes y peticiones, así como un chat online en el sitio web y un canal de YouTube.	actualidad y la misión social de la empresa.		las herramientas	
Campana Digital "Yo cuido mi agua"	Promoción de contenidos, campañas e iniciativas en diferentes canales de forma tal que resulten complementarios y atención a los usuarios en diferentes	Desarrollar estrategias de información y atención en diferentes canales de comunicación institucionales.	Cindy Pabón	Nº estrategias diseñadas/ Nº estrategias implementadas	18 meses



	modalidades o plataformas.				
Estrategia 8. Definir como prioridad el fortalecimiento de la reputación interna como fundamento e impulso para el mejoramiento de la reputación externa					
Inventario de reputación	Definición de una lista de chequeo con aspectos clave para realizar procesos de autoevaluación permanente.	Implementar procesos de reflexión y evaluación por áreas respecto al desempeño y su impacto en la reputación de la empresa.	Cindy Pabón	N° inventarios enviados/ N° inventarios diligenciados	24 meses
Campaña: equipos unidos EICVIRO	Selección de líderes por área para impulsar la prioridad del	Impulsar el proceso de revisión y ajuste para el cuidado de la reputación empresarial.	Cindy Pabón	N° líderes nombrados	18 meses



	fortalecimiento de la reputación corporativa.				
Desarrollar una agenda de intercambio de conocimiento	Realizar convenios y encuentros con instituciones para la construcción del conocimiento.	Promover el intercambio y la innovación con otras empresas e instituciones.	Cindy Pabón	Nº convenios firmados	18 meses

Presupuesto

Tabla 4 Presupuesto

Recursos Físicos y Humanos	Cantidad	Tiempo	Total
Comunicadora Social	1	4 meses	\$5.802.800
Computador con programas de edición de audio y video. Otros programas.	3	4 meses	\$2.400.000
Video Beam	1	4 meses	\$800.000
Consola de sonido y parlantes.	1	4 meses	\$1.700.000
Micrófono, grabadora periodística.	4	4 meses	\$280.000
Cámara profesional	1	4 meses	\$2.389.000
Material de oficina Fotocopias, impresiones, guías y lapiceros.	10	4 meses	\$210.000
Internet	1	4 meses	\$288.000
Total, final			\$13.869.800

RECOMENDACIONES

Después del análisis de las herramientas que se aplicó las recomendaciones se centran en los siguientes aspectos.

Recomendaciones

Se sugiere hacer más énfasis en la consolidación y fortalecimiento de la comunicación de la empresa, es importante que exista una persona con conocimientos encargada del manejo de comunicaciones con el fin de que esto aporte al desarrollo adecuado de las acciones comunicativas, es necesario prestar atención a lograr una comunicación e información eficaz, con adecuados mensajes procurando que la información para el público al que se va a dirigir sea percibida de forma positiva.

Se recomienda elegir los canales de comunicación idóneos para su difusión ya que esto es indispensable para que tanto el público interno como externo interactúe con la empresa siendo una prestadora de servicios. Conviene que la empresa empodere al personal que la integra y así mismo determinar voceros de las áreas de acuerdo a su especialidad para que sirven como apoyo de la comunicación.

CONCLUSIONES

La empresa EICVIRO E.S.P. experimentó hace unos años una disolución repentina que desajustó su estructura organizacional, minimizando el papel cumplido por el área de comunicaciones, hasta el punto en el que ahora no se cuenta con una oficina destinada a la gestión de este recurso estratégico. En ese sentido el diagnóstico elaborado a través de la recolección de datos y la observación de su funcionamiento, reveló que para la puesta en marcha de cualquier estrategia primero es necesario institucionalizar la estructura de la oficina de comunicación en la empresa y generar ciertas herramientas de orientación como una política con lineamientos y un manual de funciones.

Al momento de realizar la evaluación de los procesos comunicativos se identificó que eran principalmente informales y descendentes con escasos canales habilitados para su implementación cotidiana. En su gestión de los mensajes, informaciones e interacciones predomina una perspectiva anacrónica en la que el teléfono y las reuniones presenciales son su principal forma de encuentro.

El débil posicionamiento institucional de la organización entre sus públicos de interés se origina precisamente en los problemas identificados a nivel de comunicación estratégica, puesto que en la ausencia de una planeación a corto, mediano y largo plazo se van creando brechas entre los públicos internos que colaboran diariamente, los usuarios y demás públicos externos, llegando a una realidad en la que no se desconocen por completo las características y necesidades de cada grupo lo que dificulta la generación de acciones efectivas.

En el plan estratégico uno de sus principales énfasis es visibilizar los proyectos, apuestas y logros de la empresa lo cual motiva la apertura de nuevos canales y flujos comunicativos, además de la creación de nuevos espacios de intercambio entre las comunidades, las instituciones educativas o gubernamentales y la organización, en esa medida se hace necesario contar con la participación de los trabajadores de las diferentes áreas y para eso fueron incluidos en la concepción del plan diseñado.

La evaluación de las actividades programadas se plantea por medio de los indicadores fijados, los cuales apuntan hacia la realización material de las acciones definidas y las evidencias obtenidas, desde esa perspectiva es posible llevar un seguimiento de los logros, obstáculos y pendientes presentados durante la experiencia de ejecución.

En general el plan estratégico de comunicación está pensado para acompañar los primeros años de manejo profesional de la comunicación en la empresa, un cambio que requiere de paciencia y monitoreo permanente, razón por la que las acciones son específicas y se plantean de forma consecuente, así el equipo de trabajo reduce los niveles de incertidumbre y confusión.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A., & López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Limusa.

alam chapman. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *gerencia y negocios*.

Alcaraz, A. S. (2012). Los grupos de interés en las entidades de crédito española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 33-51.

Almuiñas Rivero , J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina* , 72-97.

Álvarez, C. Á. (Abril de 2008). *La Etnografía como Modelo de Investigación en Educación*. Obtenido de Gazeta de Antropología:
http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html

Ancín, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Alfaomega.

Ander-Egg, E. (1977). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Mailxmail:
<http://www.mailxmail.com/curso-como-hacer-tesis-monografia-ensayo-1/tipos-investigacion>

Apolo Buenaño , D., Aliaga Sáez, F. A., & Gonzalez, E. (2015). Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones. *Razón y Palabra*, 19.

Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Perspectiva*, (32), 39-60.

Baptista, R. D. (Diciembre de 2014). *La Comunicación Organizacional y las Demandas de la Tecnología y de la Internacionalización de las Empresas*. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731017.pdf>

Buitrago, E. F. (2015). *Planeación Estratégica de la Unidad de Servicio Técnico de Guateque– Booyacá*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14044/2/Tesis%20-%20Edgar%20Pinilla%20Buitrago.pdf>

Capriotti, P. (2009). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.

Carasila, A. M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114.

Dávila Quintero, J. A., García Díaz, M. E., Márquez Rojas, M. J., Ruíz Díaz, M., & Vargas Quintero, S. d. (Abril de 2013). *Comunidad de aprendizaje en servicios públicos*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35630150017.pdf>

Dowling, G. (2004). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.

EICVIRO E.S.P. (s.f.). *Acerca de EICVIRO E.S.P.* Obtenido de EICVIRO E.S.P.:
<http://eicviroesp.com.co/>

Finol, O. V. (Diciembre de 2013). *La comunicación como relato público.* Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199028788001>

Forero, C. P. (Diciembre de 2013). *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia.* Obtenido de Scielo.org.o: <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/v32n63/v32n63a06.pdf>

Franco, Y. (2014). *Población y Muestra. Tamayo y Tamayo.* Obtenido de Tesis de Investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

Freeman, E. (2004). *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders.* London: Business Ethics.

Garrido, F. J. (03 de Marzo de 2016). *Comunicación Estratégica.* Obtenido de Researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M

Gómez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (Junio de 2014). *Presente de la Comunicación Organizacional en la PYME española*. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>

Google maps. (s.f.). *EICVIRO*. Obtenido de Google maps: www.google.com.co/maps/dir/7.8374277,-72.4705409/eicviro,+Cl.+23+%2312-06,+Villa+Del+Rosario,+Norte+de+Santander/@7.8259479,72.4810153,15z/am=t/data=!4m13!4m12!1m1!4e1!1m5!1m1!1s0x8e664659375090e3:0x7c4b104e66133302!2m2!1d-72.4772633!2d7.8179302!6m3!1i

Groves, R. M. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

Jiménez, D. (2009). *La integración de la Comunicación Interna de Marketing y su uso en la gestión del Conocimiento del Mercado. Tesis doctoral. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas*. España: Universidad de Almería.

Minguez, N. (s.f.). *Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa*. Obtenido de RRPPnet- Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

Moreno, C. M. (2004). Las 7 C del liderazgo ético. *Capital Humano*(183), 84-89.

Moreno, N. R. (15 de Mayo de 2014). *Comunicación Integrada de Marketing: Un acercamiento a la Evolución del Concepto*. Obtenido de Universidad de Medellín:
<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v17n35/v17n35a8.pdf>

Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178.

Olins, W. (2008). *The New Guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Peiró , J., & Bresó, I. (10 de Enero de 2012). *La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)*. Obtenido de Universidad de Valencia:
[http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/3AFA3911E143A81F05257AFA0060089B/\\$file/02-persona15-peiro.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/3AFA3911E143A81F05257AFA0060089B/$file/02-persona15-peiro.pdf)

Preciado Hoyos, Á., Guzmán Ramírez, H., & Losada Díaz, J. (Octubre de 2013). *Usos y Prácticas de Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. Obtenido de intellectum.unisabana.edu.co:

https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/27800/Taco_Usos%20y%20Practicas%20Comunic%20Estrategica%20FINAL.pdf?sequence=1

Ramírez, A. F. (19 de Octubre de 2012). *Plan Integral de de Comunicación Estratégica para el Fondo de Garantías de Santander- FGS S.A*. Obtenido de Universidad Pontificia

Bolivariana:

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2052/digital_24134.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riel, C. V. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Rodríguez G., G. y. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

Ruiz De Aguirre, L. S., & Retolaza Avalos, J. L. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: Fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.

Scheinsohn, D. (Agosto de 2010). *Comunicación Estratégica*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (24 de Agosto de 2016). *Comunicación Organizacional como Dimensión Necesaria para Medir el Clima en las Organizaciones en Salud Pública*. Obtenido de Horizonte Sanitario: <http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/1256>

Seric, M., & Gil Saura, I. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión . *Cuadernos de Administración*, 25 (44), 63-92.



Sielinski, H. (2007). *Strategic Planning is Key to Family Business Success*. Grand rapids business journal.

Tatiana, O. L. (2015). *Diseño de una Estrategia de Reposicionamiento y Levantamiento de Marca de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta S.A ESP*. Obtenido de Universidad La Sabana- Convenio Cámara de Comercio de Cúcuta: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15588/Jeimy%20Tatiana%20Olejua%20Lozada%20%28tesis%29..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velasco, H., & Díaz de Rada, Á. (2006). *La lógica de la investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela*. Madrid: Trotta.