



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Creación de un departamento de comunicación para la
editorial Letra Sabia de la ciudad de Quito para el 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Vásquez Ponce, María Lorena

DIRECTORA: Valdiviezo Abad, Karen Cesibel

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Licenciada

Karen Cesibel Valdiviezo Abad

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Creación de un departamento de comunicación para una empresa editorial" realizado por María Lorena Vásquez Ponce, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, septiembre de 2014

f: _____

Cesibel Valdiviezo

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Lorena Vásquez Ponce declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Creación de un departamento de comunicación para una empresa editorial” siendo Karen Cesibel Valdiviezo Abad la directora; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. _____

María Lorena Vásquez Ponce

Cédula: 171621758-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo, con el que se concluye una etapa valiosa de mi vida, a mi hijo, mi esposo, mis padres y a mi hermana por su profundo amor, comprensión y apoyo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer, principalmente, a Dios por haberme dado la oportunidad de emprender y concluir de manera exitosa mi carrera profesional.

No puedo dejar de manifestar mi gratitud a mi familia y amigos, pilares fundamentales de cada paso que he dado en mi vida.

De forma especial, deseo agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades, personal docente y administrativo, por el profesionalismo y mística con los que han facilitado mi carrera profesional. De manera particular, quiero extender mi agradecimiento a la licenciada Cesibel Valdiviezo, directora del presente trabajo de titulación por su invaluable guía en su elaboración.

Finalmente, deseo agradecer a Letra Sabia Servicios Editoriales por haber prestado su colaboración en la realización de este documento. Espero profundamente que la información recopilada y analizada, además de la propuesta final sean de su interés y constituya un elemento eficaz para el crecimiento de la empresa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas preliminares

APROBACIÓN DEL DIRECTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE ANEXOS	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	1
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
1.1 La comunicación	2
1.1.1 El proceso de la comunicación	2
1.1.2 Tipos de comunicación	4
1.2 La comunicación dentro de la organización	5
1.2.1 Tipos de comunicación organizacional	6
1.2.2 Funciones de la comunicación organizacional	8
1.2.3 Cultura organizacional y comunicación	10
1.3 Los públicos dentro de la organización	11
1.3.1 Público interno	12
1.3.2 Público externo	13
1.3.3 Público mixto	13
1.4 La dirección de comunicación: elementos de importancia	14
1.4.1 Comunicación interna y externa	15
1.4.2 Relaciones públicas en una organización	17
1.4.3 Gestión de crisis	20
CAPÍTULO II	23
CASO DE ESTUDIO: LETRA SABIA SERVICIOS EDITORIALES	23
2.1 Análisis de letra sabia servicios editoriales	24
2.1.1 Antecedentes	24
2.1.2 Diseño orgánico de la editorial	25
2.1.3 Misión	27

2.1.4	Visión.....	27
2.1.5	Objetivos organizacionales.....	27
2.1.6	Valores corporativos.....	29
2.1.7	Declaración de responsabilidad social.....	29
2.1.8	Imagen y colores institucionales.....	30
2.2	Públicos de letra sabia.....	32
2.2.1	Público interno.....	32
2.2.2	Público externo.....	32
2.2.3	Público mixto.....	32
2.2.4	Mapa de públicos de Letra Sabia.....	32
2.3	Análisis del macroentorno.....	35
2.3.1	Producto interno bruto (PIB).....	35
2.3.2	Tasa de inflación.....	35
2.3.3	Tasa de interés activa.....	36
2.3.4	Tasa de interés pasiva.....	36
2.3.5	Riesgo país.....	36
2.3.6	Factores político y legal.....	37
2.3.7	Factor social.....	39
CAPÍTULO III.....		41
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN DE LETRA SABIA.....		41
3.1	Análisis de la observación.....	42
3.2	Análisis de las entrevistas.....	46
3.2.1	Procesamiento de datos.....	46
3.3	Análisis de las encuestas.....	48
3.3.1	Procesamiento de datos de la encuesta.....	49
3.4	Discusión de los resultados.....	57
3.5	Análisis de factores internos y externos.....	59
3.5.1	Análisis FODA.....	59
CAPÍTULO IV.....		62
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....		62
4.1	Descripción del departamento.....	63
4.2	Misión.....	64
4.3	Visión.....	64
4.4	Objetivos del departamento de comunicación.....	64
4.4.1	Objetivo general.....	64
4.4.2	Objetivos específicos.....	64
4.5	Funciones del departamento de comunicación.....	65
4.5.1	Comunicación organizacional.....	65
4.5.1.1	Comunicación interna.....	65
4.5.1.2	Comunicación externa.....	67
4.5.2	Imagen e identidad corporativa.....	68
4.5.3	Relaciones públicas y publicidad.....	68
4.6	Estructura orgánica de la dirección de comunicación.....	69

4.6.1 Organigrama de la empresa incluyendo la dirección de comunicación	69
4.7 Recursos materiales requeridos	71
4.7.1 Infraestructura física	71
4.7.2 Equipos y materiales necesarios	72
4.8 Talento humano	73
4.8.1 Perfiles profesionales requeridos y funciones en el departamento de comunicación.....	73
4.8.2 Recursos financieros	75
4.9 Propuesta del plan de comunicación	77
4.9.1 Estrategias de comunicación a aplicar	77
4.9.2 Concreción de acciones propuestas	82
4.9.2.1 Cronograma de actividades y presupuestos.....	82
4.9.2.2 Presupuesto	84
4.9.4 Propuesta de control de logro de los objetivos	84
4.9.5 Indicadores de cumplimiento.....	84
CAPÍTULO V	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de comunicación	3
Figura 2. Dirección de la comunicación	8
Figura 3. Organigrama estructural de Letra Sabia Servicios Editoriales.....	26
Figura 4. Logotipo de Letra Sabia.....	31
Figura 5. Tarjetas de presentación de miembros de la empresa	31
Figura 6. Captura de pantalla de Campus Virtual de la empresa	31
Figura 7. Mapa de públicos de Letra Sabia Servicios Editoriales	33
Figura 8. Captura de pantalla de Página Web de Letra Sabia.....	43
Figura 9. Captura de pantalla de Campus Virtual.....	43
Figura 10. Captura de pantalla: promoción en redes sociales.....	44
Figura 11. Captura de pantalla de perfil de Facebook de la empresa.....	45
Figura 12. Captura de pantalla de canal de Youtube de Letra Sabia.....	45
Figura 13. Promotor bibliográfico de Letra Sabia	47
Figura 14. Elementos promocionales de la editorial	47
Figura 15. Matriz FODA de comunicación de Letra Sabia.....	60
Figura 16. Organigrama estructural de Letra Sabia Servicios Editoriales con Departamento de Comunicación	70
Figura 17. Área mínima de trabajo.....	71
Figura 18. Cronograma de implementación de las estrategias.....	83
Figura 19. Formulario de evaluación.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de frecuencias de la distribución de empleados por departamentos	49
Tabla 2. Frecuencias sobre percepción de calidad de comunicación	52
Tabla 3. Frecuencias sobre percepción de calidad de comunicación interna dentro de los departamentos.....	53
Tabla 4. Cuadro de frecuencias sobre calidad de comunicación con otros departamentos..	54
Tabla 5. Cuadro de frecuencias acerca del impacto percibido de los problemas de comunicación.....	57
Tabla 6. Recursos materiales necesarios para el departamento	72
Tabla 7. Detalle de costos de implementación y trabajo del departamento de comunicación	75
Tabla 8. Costos de muebles y enseres	76
Tabla 9. Detalle de costos mensuales por sueldos y salarios.....	77
Tabla 10. Estrategias y funcionarios responsables.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución años de escolaridad en Ecuador	39
Gráfico 2. Distribución de empleados por departamentos	49
Gráfico 3. Puntuación asignada a medios de recepción de información	50
Gráfico 4. Puntuaciones asignadas a medios de envío de comunicación	51
Gráfico 5. Percepción de calidad de la comunicación	52
Gráfico 6. Percepción de calidad de la comunicación dentro de los departamentos	54
Gráfico 7. Calidad de comunicación entre departamentos	55
Gráfico 8. Puntuación asignada a problemas de comunicación más comunes	56
Gráfico 9. Impacto de los problemas de comunicación	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista al señor Julio Awad Yépez, Gerente General de Letra Sabia Servicios Editoriales.....	95
ANEXO 2: Entrevista a la señora Diana Salazar Bedoya, promotora bibliográfica de Letra Sabia.	97
ANEXO 3: Formato de encuesta para los empleados de Letra Sabia.	99
ANEXO 4: Tabulación de los resultados de la encuesta realizada el 12 de junio de 2013..	101

RESUMEN

El presente documento contiene un estudio de la situación de la comunicación organizacional dentro de la Editorial Letra Sabia con el fin de proponer la creación de un departamento de comunicación dentro de la empresa.

El trabajo, que es un estudio no experimental, se basó en métodos cualitativo, inductivo y deductivo para la recopilación de información, su análisis y la posterior propuesta. En dicho estudio se determinaron las falencias de la comunicación dentro de la editorial entre las que están el uso inadecuado de los canales de comunicación y la falta de una persona responsable de la comunicación con lo públicos externos.

Junto con la propuesta de diseño del departamento de comunicación también se presenta un plan estratégico a ser ejecutado durante el 2014 para mejorar la calidad de la comunicación dentro de Letra Sabia Servicios Editoriales.

Palabras clave: departamento de comunicación – plan estratégico – editorial

ABSTRACT

This document contains a study of the situation of organizational communication within the Publishing Company “Letra Sabia” in order to propose the creation of a department of communication within the company.

The work, which is a non-experimental study, has been based on qualitative, inductive and deductive methods reasoning for data collection, analysis and the final proposal. This study determined the failures of communication within the publishing company among which are the improper use of the channels of communication and the lack of a person responsible for communication with external audiences.

Along with the proposed design of the communication department, it is also presented a strategic plan to be executed during 2014 in order to improve the quality of communication within Letra Sabia Servicios Editoriales.

Keywords: communications department – strategic plan – publishing company

INTRODUCCIÓN

La comunicación es de enorme importancia en la vida de los seres humanos y en el desarrollo de sus actividades, de la misma forma, para todo tipo de empresas; su función se percibe claramente en ciertos tipos de organizaciones, en las que el contacto permanente y positivo con los públicos externos es fundamental y un correcto manejo de la comunicación interna desempeña un rol de gran valor. Las empresas editoriales, por ejemplo, requieren de un excelente plan de comunicación (interna y externa) para desarrollar y mantener una correcta imagen corporativa y de sus productos, además de los autores colaboradores. De la misma manera, la comunicación es de suma importancia ya que permite reducir la pérdida de recursos por fallas en los productos, cronogramas inadecuados, falta de articulación en las acciones, etc.

Letra Sabia Servicios Editoriales es una empresa editora ubicada en la ciudad de Quito, que promueve la creación literaria a través de varios frentes. Las principales actividades de la empresa son: publicación por medio de edición directa, coedición, autoedición y educación relacionada a la actividad literaria por medios electrónicos.

Letra Sabia se enfrenta, de la manera señalada, a dos dificultades: por una parte, debe desarrollar sus actividades en un mercado dominado por pocas empresas (algunas multinacionales), un mercado complicado también por el poco interés del público en general por la lectura; por otro lado, el manejo desordenado de las relaciones públicas de la empresa y su inadecuada comunicación interna han jugado un papel negativo en su gestión, impidiendo que la empresa llegue a construir una imagen sólida, sin contar con los costos que se han derivado de fallas en la comunicación interna de la organización que han perjudicado financieramente a la editorial.

Actualmente, la gerencia de la editorial ha desarrollado sus actividades de relaciones públicas a través de medios de comunicación (especialmente radiales) y por medios electrónicos; sin embargo, no ha habido consistencia ni orden en las actividades realizadas. Los canales de comunicación internos, por su lado, se han manejado de forma irregular, entre los departamentos involucrados, sin participar de las actividades a los demás departamentos lo que ha producido fallas en los productos finales, retrasos en los tiempos de entrega, cobros incorrectos y otros problemas.

Por lo mencionado, se considera conveniente la implementación de una Dirección de Comunicación que se encargue de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y

estrategias de comunicación, tanto internas como externas. Al centrar estas actividades en un departamento especializado, se logrará una gestión más eficiente y efectiva de la comunicación. Por otro lado, la creación de la mencionada Dirección estará aparejada con un plan estratégico de comunicación a ser implementada por dicho departamento.

En un aspecto amplio, el presente trabajo implica un beneficio social, no solo al impulsar el desarrollo de una empresa (lo que generará, fuentes de trabajo) sino el impulso de una actividad de enorme importancia en la sociedad: la lectura y la escritura. Adicionalmente, el presente trabajo se pretende configurar como un referente para futuros trabajos investigativos y aplicaciones prácticas no solo en empresas editoriales sino en un conjunto amplio de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Para lograr el cumplimiento de lo antes señalado, con la presente investigación se propone la creación de un departamento de comunicación para la empresa Letra Sabia Servicios Editoriales en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha y diseñar un plan estratégico de comunicación para ser implementado por el mismo departamento. Adicional a ello se pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación de la organización en sus entornos externos e internos.
- Identificar las necesidades puntuales de comunicación para ser resueltas por el departamento de comunicación.
- Establecer las estrategias de comunicación más idóneas en base al estudio situacional y a los objetivos de la editorial para mejorar la comunicación.
- Fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa estudiada.

El diseño de la investigación es no experimental descriptivo debido a que no se contempló la manipulación de ninguna variable en el proceso de sustento de los objetivos planteados y se busca una comprensión cabal de la situación problema. Se basó en métodos inductivo - deductivo y cualitativo – cuantitativo. Se aplicaron técnicas como encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica.

El trabajo se encuentra estructurado en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Comunicación organizacional: En este primer capítulo se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación y presenta información pertinente acerca de la

importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y el impacto de la creación de una dirección de comunicación.

Capítulo II: Caso de estudio: Letra Sabia servicios editoriales: En este espacio se presenta un acercamiento a la compañía con el fin de contar con una comprensión cabal de las actividades de la misma. Adicionalmente se realiza un análisis del macroentorno que rodea a la empresa estudiada.

Capítulo III: Análisis situacional de la comunicación de Letra Sabia: En este acápite se presentan los resultados de la investigación de campo desarrollada a través de las técnicas aplicadas, con el fin de determinar el diagnóstico de la comunicación dentro de la empresa estudiada.

Capítulo IV: Propuesta para la creación del departamento de comunicación: Después de determinar el diagnóstico de la comunicación de la empresa, se establecen las estrategias y el plan de acción para implementar un departamento de comunicación que atienda las necesidades de la entidad estudiada.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 La comunicación

La comunicación se define como “el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta” (Martínez & Nosnik, 1998, pág. 12). En este sentido se puede observar que la comunicación es una actividad evidentemente humana en la que ocurre una transferencia de información en ambas vías.

La comunicación, como elemento fundamental de la naturaleza humana, es parte esencial de la convivencia y la sociedad. Dentro de una organización, en la que intervienen no solo individuos sino grupos de trabajo, públicos internos y externos, directivos y operativos, además de los objetivos propios de la empresa y los requerimientos del Estado; el manejo de la comunicación dentro de la organización es un punto central en su desempeño; es decir, tiene un alcance integral. En este sentido, es vital la importancia de la comunicación organizacional al buscar “abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución” (Rebeil & RuizSandoval, 2000, pág. 177).

Dentro de una empresa, “la comunicación es un elemento [...] que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone” (Saló, 2005, pág. 12). Este elemento está presente dentro de la empresa, dentro de departamentos, entre la empresa y la sociedad, entre la empresa y los órganos de control, etc.

La comunicación, como toda actividad de los seres humanos, ha sufrido modificaciones y avances tanto en la propia actividad como en los elementos que permiten que esta se desarrolle; así lo sostiene Verónica Rodríguez en su libro *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*, al afirmar que “si hay algún aspecto que caracteriza la sociedad actual es la vertiginosidad con la que se suscitan los cambios liderados por los tecnológicos, económicos y, por ende, sociales” (Rodríguez V. , 2008, pág. 19). La comunicación oral, tan importante hace no mucho tiempo, ha dado paso a nuevas formas de comunicación por medio de tecnologías de información y comunicación que han logrado mayor eficiencia (al reducir costos y tiempo para concretar la comunicación) dentro del proceso comunicativo.

1.1.1 El proceso de la comunicación

El proceso de comunicación consiste en un intercambio de información y transmisión de significados, entendiéndose como significado a la interpretación de la información tanto del

origen como del destino; en tal virtud, “si no se da la coincidencia de significados [entre la fuente y el destinatario], no existe una comunicación efectiva” (Esteinou, 1998, pág. 161).

Existen varios modelos para explicar los procesos de comunicación, sin embargo uno de los más utilizados es el de Shannon y Weaver (1948) el cual se encuentra ilustrado en la figura 1 y detallado a continuación.

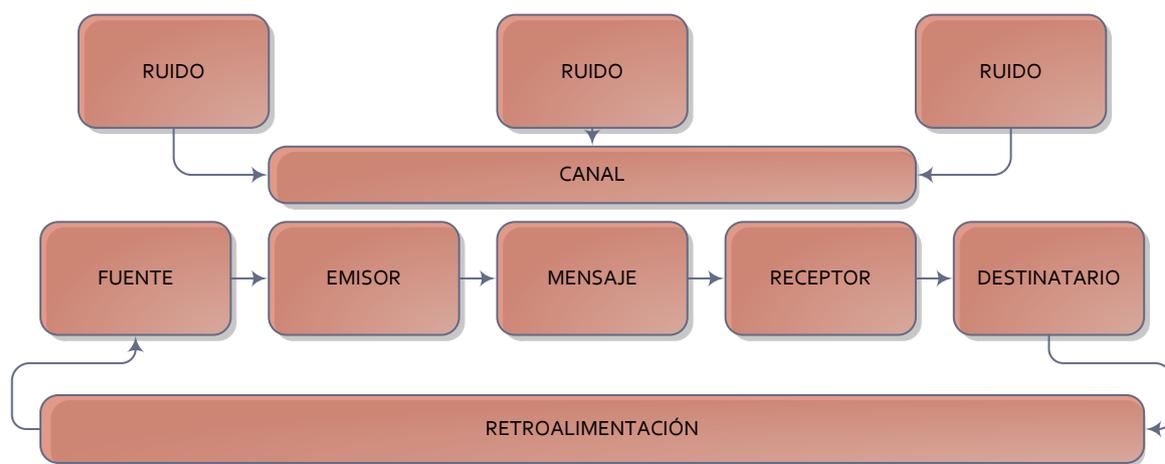


Figura 1. El proceso de comunicación

Fuente: Adaptación del modelo de Shannon y Weaver (1948) citado en Lenguaje y comunicación (Cabrera & Pelayo, 2002)
Elaboración propia.

El emisor es la persona que transmite el mensaje. Esta persona realiza un proceso de codificación del mensaje que no es más que realizar una selección de los signos adecuados al mensaje que desea transmitir. El canal no es más que el medio físico que se emplea para transmitir el mensaje, puede ser mediante habla, escritura u otro tipo de señales. El receptor es la persona a quien está dirigida la comunicación, quien realiza previamente una decodificación del mensaje remitido por el emisor. Finalmente el ruido, que engloba todo aquello que puede distorsionar el mensaje, puede llevar a que el emisor exprese de forma equivocada su mensaje, que el canal no sea el adecuado, que la codificación se realice de forma distorsionada, que en la decodificación se introduzcan malas interpretaciones o que el receptor interprete el mensaje desde un punto de vista distinto al que tenía el emisor cuando lo envió.

La importancia de la comprensión del proceso de comunicación radica en que es fundamental procurar que cada uno de los elementos funcione adecuadamente. La distorsión que provoca el ruido puede devenir en la ineficiencia o, incluso, la ineficacia de todo el proceso lo cual puede acarrear problemas en varios niveles, tanto si se trata de la comunicación entre dos personas como si engloba entidades o públicos más grandes.

1.1.2 Tipos de comunicación

Existen diferentes criterios para la clasificación de la comunicación, sin embargo, para el presente estudio se ha considerado una clasificación de acuerdo a las características de los receptores del mensaje propuesta por Cristina Valezzi en su ensayo Tipos de Comunicación. De esta manera pueden considerarse: comunicación interpersonal, comunicación masiva y comunicación organizacional (Valezzi, 2009).

- a) Comunicación interpersonal: es aquella que se realiza generalmente “de una a otra persona o a un grupo reducido de personas” (Báez, 2000, pág. 3). Aunque generalmente es una comunicación oral, también puede ser una comunicación escrita y a través de varios medios.
- b) Comunicación masiva: está representada especialmente por medios de comunicación como radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. Una característica importante de esta comunicación es que no existe una retroalimentación inmediata a la información emitida. Adicionalmente, cabe destacar que este tipo de comunicación se ha desarrollado enormemente y cambiado debido a las tecnologías de información y comunicación (TICs) existentes en la actualidad; así, “los medios de comunicación ya no aparecen como factor único sino como variable tramada con otras” (Otero, 2004, pág. 19).
- c) Comunicación organizacional: es, como su nombre lo indica, aquella que se presenta dentro de una organización, en el caso de este estudio, dentro de Letra Sabia Servicios Editoriales. Según los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, en su obra Administración, este tipo de comunicación puede subdividirse en comunicación formal y comunicación informal.

La comunicación formal es la que está establecida por la propia empresa y se relaciona con su organización. Este tipo de comunicación es controlada y existen reglas, establecidas por la entidad, que la dirigen; “sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice su trabajo” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 266). Por lo general, la comunicación formal se desarrolla a través de varias vías como memos, correos electrónicos, actas de reunión, etc.

La comunicación informal es espontánea y nace de la interacción social entre los miembros de la organización, por motivos de cercanía o estima entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas. Cumple dos funciones de suma importancia: “1) permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social; y, 2) puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 266).

1.2 La comunicación dentro de la organización

La comunicación que se produce dentro de una organización, a través de canales formales y de vías informales, permite la transmisión de información relevante para las actividades de la misma, es de suma trascendencia para la gestión de la empresa.

En este sentido, Horacio Andrade, expresa que:

El nacimiento y consolidación, durante las últimas tres décadas, de la Comunicación Organizacional como un campo de estudio y como un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación como proceso social es de enorme importancia para las organizaciones (Andrade, 2005, pág. 10).

La comunicación, como elemento fundamental de la naturaleza humana, es parte esencial de la convivencia en la sociedad. Dentro de una organización, en la que intervienen no solo individuos sino grupos de trabajo, públicos internos y externos, directivos y operativos, además de los objetivos propios de la empresa y los requerimientos del Estado; el manejo de la comunicación dentro de la organización es un punto central en su desempeño; es decir, tiene un alcance integral. En este sentido, se señala la importancia de la comunicación

organizacional al buscar “abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución” (Rebeil & RuizSandoval, 2000, pág. 15).

Para entender la comunicación organizacional es necesario analizar el concepto de comunicación dentro del ámbito empresarial; así, se tomará la definición que presenta Enrique de Miguel en su obra Introducción a la Gestión (Management): “la comunicación no se limita únicamente al envío de información sino que tiene también como objetivos, coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos” (De Miguel, 2005, pág. 460).

La definición elegida integra elementos fundamentales de las relaciones humanas dentro del proceso comunicacional además de la simple transmisión de información. Esto es de gran importancia debido a que una organización requiere del seguimiento de elementos conductuales de su talento humano, de sus clientes y de los demás públicos de la empresa para dar mayor eficiencia a sus actividades, satisfacer de mejor manera los requerimientos del público y crear un adecuado clima de trabajo.

Las organizaciones públicas o privadas, grandes o pequeñas, con afán de lucro o sin él, dependen de la comunicación e información hasta el punto de que en determinados casos las instituciones, “son lo que son en relación con el grado de conocimiento que de ellas se tiene” (Del Pozo, 1997, pág. 118). Una empresa con una efectiva comunicación externa, fortalece su imagen corporativa mientras que si la comunicación interna y la información de las operaciones es constante y fluida, las actividades están bien articuladas y se toman decisiones de alta gerencia con conocimiento amplio, lo que permite la reducción de gastos y un trabajo más eficiente.

Dentro de la empresa se deben distinguir todos los canales de comunicación e información, así como reconocer los medios que facilitan los diferentes niveles de comunicación, ya sean ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.

1.2.1 Tipos de comunicación organizacional

La comunicación dentro de la organización puede tomar varias direcciones. Este direccionamiento está relacionado con la forma en la que está organizada la empresa y los

niveles jerárquicos. Se han establecido cuatro tipos de direcciones que puede adquirir la comunicación organizacional: ascendente, descendente, horizontal y transversal (Robbins, 2004, pág. 138).

- a) Comunicación ascendente o hacia arriba es aquella que parte desde un empleado o una unidad hacia un nivel superior dentro de la organización. “La comunicación hacia arriba sirve para ofrecer retroalimentación a los directivos, informarles del progreso hacia las metas y referir los problemas actuales” (Robbins, 2004, pág. 138).
- b) Comunicación descendente o hacia abajo se produce cuando el emisor está representado por un nivel jerárquico en la organización y el proceso fluye hacia un nivel más bajo. Esta dirección busca, según Stephen Robbins, “asignar metas, dar instrucciones, informar las políticas y los procedimientos, señalar problemas que necesiten atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño” (Robbins, 2004, pág. 138). Esta dirección, además de fortalecer los roles jerárquicos, reduce los problemas que podrían derivarse de rumores u otras prácticas comunicacionales negativas.
- c) Comunicación horizontal: también denominada comunicación lateral, se da entre miembros del mismo nivel de una organización; es decir, entre empleados de la misma unidad, entre gerentes del mismo nivel, etc. Un elemento fundamental de este tipo de comunicación es la coordinación de actividades. Sin embargo, hay que cuidar esta dirección comunicativa porque puede devenir en la ausencia de control de los niveles superiores; según Stephen Robbins y Mary Coulter, se pueden “crear conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes sobre las decisiones o las acciones que han tomado” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 267); esto refiriéndose a la comunicación horizontal proveniente de una unidad de trabajo. Otro punto positivo de este tipo de dirección de la comunicación es que favorece la cohesión del grupo de trabajo y hace más ágil el desarrollo de los procesos de gestión.

- d) Comunicación transversal: o diagonal es aquella que se da entre niveles y secciones diferentes dentro de la organización; por ejemplo, cuando un empleado de ventas se comunica con un directivo del área financiera por un problema puntual de un cliente. Este tipo de comunicación puede ser beneficiosa para acelerar los procesos y lograr dinamismo en el trabajo. “El creciente uso de correo electrónico facilita la comunicación diagonal” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 267). En este tipo de comunicación, también se deben considerar los posibles efectos adversos de la falta de información a los niveles jerárquicos superiores.

Con la finalidad de aclarar la dirección que puede tomar la comunicación dentro de la empresa, se presenta la figura 2.

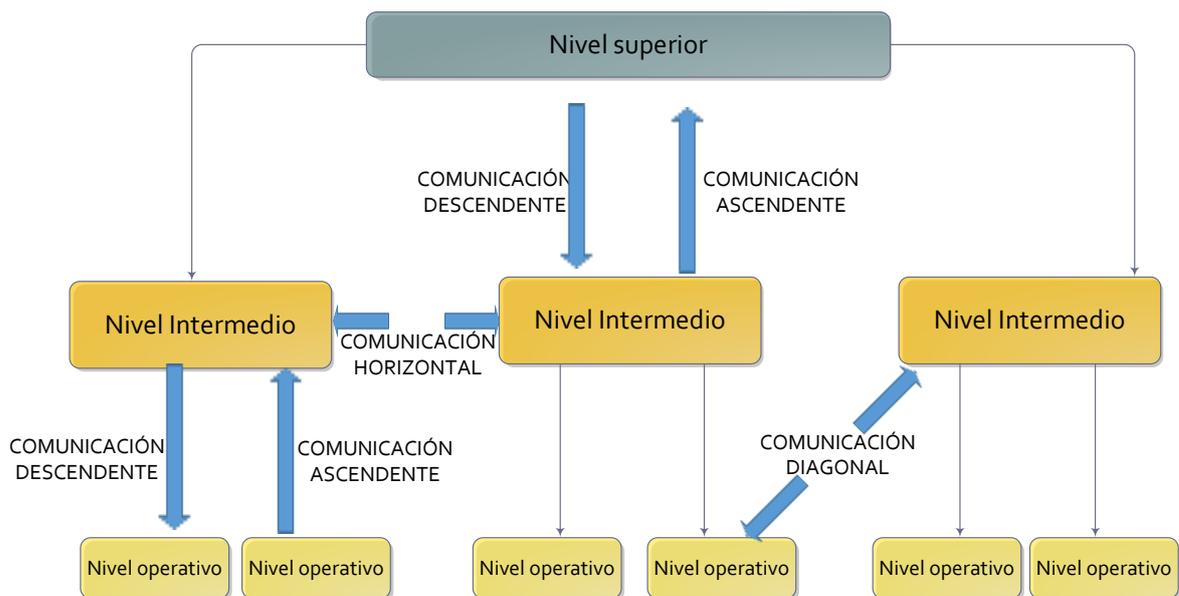


Figura 2. Dirección de la comunicación

Fuente: (Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 2004)

Elaboración propia.

1.2.2 Funciones de la comunicación organizacional

Según Stephen Robbins, la comunicación dentro de un grupo u organización cumple las siguientes funciones:

- control
- motivación
- expresión emocional
- información (Robbins, 2004, pág. 284).

En la primera función, la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los colaboradores sigan. La comunicación, entonces, permite transmitir dichos lineamientos, implementar acciones de diagnóstico y correctivas, entre otras actividades relativas al control.

La comunicación también fomenta la motivación del personal al aclarar a los participantes cuáles son los procesos que hay que seguir, los objetivos planteados por la entidad, las metas a cumplir y el desempeño y desarrollo de cada uno de los mismos; esto ayuda a una mejora del desempeño hasta que llegue a ser óptimo.

Para muchos colaboradores, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social, una manera activa para poder expresarse e interactuar; son sus colegas y, en muchos casos, sus amigos, en quienes encuentra un colectivo al cual adherirse y con el que puede identificarse. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus emociones; de esta forma, la comunicación proporciona un medio por el que se logra la satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones, ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar las alternativas (Robbins, 2004, pág. 136).

Es de suma importancia comprender que la comunicación no es simplemente la acción de transmitir información sino que esta actividad, entendida dentro de una organización, provee a los individuos y a la entidad en su totalidad, las herramientas para su normal desenvolvimiento y, aún más, para la solución de problemas.

1.2.3 Cultura organizacional y comunicación

El término “cultura” se refiere comúnmente a un conjunto de elementos que no pueden aplicarse a la mayoría de organizaciones o que son exteriores a esta como música, comida, idioma, etc. De esta manera, la cultura organizacional se enfoca en los valores y actitudes compartidos por los miembros de una empresa o cualquier otro tipo de organización. Esta cultura se crea, difunde y cambia por medio de la comunicación.

Un elemento primordial de la cultura organizacional es que está codificada por medio de símbolos. En palabras de Horacio Andrade en su obra *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, “la cultura nace como resultado de la capacidad [del ser humano] de simbolizar, es decir, de transmitir ideas a las que se le ha dado cuerpo a través de símbolos diversos” (Andrade, 2005, pág. 71). Una de las funciones primordiales de la comunicación es garantizar que se cree una cultura dentro de la organización y, en segunda instancia, difundir esta cultura única hacia el exterior como representación de la empresa.

Los símbolos que se han mencionado se desarrollan en escenarios que están a la vista tanto de los miembros internos de la organización como del público externo. Horacio Andrade identifica tres escenarios:

- a) **Escenarios físicos:** que tiene que ver con la distribución de las oficinas de la empresa, sus áreas de trabajo, la fachada; en fin, todos los elementos físicos que dan la apariencia única a la organización.
- b) **Escenarios sociales:** son aquellos que se relacionan con las personas, su apariencia, comportamiento, hábitos como miembros de la organización, formalidad o informalidad en el trato, etc.
- c) **Escenarios institucionales:** son la imagen que la organización desea dar de sí misma y se expresa a través de diversos medios como ceremonias, elementos impresos que presenten a la institución, comportamiento de los líderes, etc. (Andrade, 2005, pág. 73).

Es importante recalcar que la creación y difusión de una cultura organizacional se producen por medio de la comunicación. La cultura se consolida a través de una comunicación interna

con los miembros para que asuman la cultura de la organización y, al mismo tiempo, se difunde a través de la comunicación con el público externo.

1.3 Los públicos dentro de la organización

El uso del término “público” puede llegar a ser confuso debido al contexto y, especialmente, a lo que concierne esta definición dentro de la teoría de la comunicación. A pesar de la definición ofrecida por el diccionario de la Real Academia Española que indica que público es algo “perteneciente o relativo a todo el pueblo” y también “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” (RAE, 2010); esta definición es todavía vaga.

Un primer acercamiento a la definición de público podría inducir a pensar que se ha generalizado hasta abarcar a la totalidad de los miembros de una comunidad, nación y sociedad; no obstante, dentro de la comunicación, los miembros dispersos de la sociedad se ven afectados por “un estímulo común que constituye su nexo virtual y que nace de la comunicación” (Botero, 2006, págs. 96-97).

De esta manera se integra a la comunicación dentro de la definición de público; así contamos con un grupo de personas quienes reciben un estímulo común a través de la comunicación.

Siendo la comunicación una actividad consciente, cada empresa deberá identificar el tipo de personas de la comunidad a quienes quiere enviar una comunicación común; esta comunicación se realiza a través de varios medios “y su imagen siempre estará condicionada a la comunicación que realice a través de todas sus actuaciones” (Cervera, 2008, pág. 31). En tal virtud, las acciones de comunicación deberán proyectarse para determinar una imagen específica en cada grupo con el que se realicen actividades de comunicación.

Siendo la comunidad un conglomerado demasiado extenso, la comunicación puede considerar que el público es una masa formada por grupos heterogéneos y sin intereses comunes; un grupo social con ciertos elementos o características que los representan o un

mercado mucho más definido y a quienes las actividades de comunicación, además de ser comunes, pueden resultar de interés general (Boni, 2006, pág. 205).

Por lo definido previamente, se pueden considerar como públicos dentro de la comunicación organizacional a “los empleados, accionistas, consumidores, distribuidores, proveedores, opinión pública, administraciones públicas, medios de comunicación, líderes de opinión, inversores, organizaciones empresariales y sindicales, consumidores y sociedad en general” (Rodríguez I. , 2007, pág. 258).

En virtud de lo señalado, se definirán los públicos como los grupos de personas que generan algún tipo de interés dentro de la organización y a los cuales se dirige, de manera consciente y formal, una comunicación específica con el fin de diferenciarlos.

Botero (2006, pág. 131) recoge la siguiente clasificación de públicos que es considerada para el desarrollo del presente trabajo.

1.3.1 Público interno

El público interno se define como el conjunto de “directivos, empleados y sindicatos” de la empresa (De La Peña, 2012, p. 93). Es decir que el público interno está constituido por quienes dependen laboralmente de la empresa.

El objetivo primordial de la comunicación eficaz y eficiente con el público interno es coordinar las acciones y actitudes para conformar una unidad de trabajo representada por la empresa.

La obra Marketing promocional orientado al comercio de editorial Vértice (2008) indica que, a través de la implementación de un sistema de comunicación con los públicos internos, se puede lograr:

- Elevar el rendimiento del trabajador
- Producir una disminución de los costos debido al incremento de la eficiencia con que los empleados cumplen sus responsabilidades
- Realizar una capacitación permanente del personal
- Estimular la creatividad

- Crear un ambiente de pertenencia hacia la empresa, lo que permite mejorar el compromiso de los empleados (p. 168).

1.3.2 Público externo

El público externo es el grupo de “distribuidores, clientes, proveedores, acreedores, administraciones públicas, medios de comunicación social, etc.” (De La Peña, 2012, pág. 93).

Uno de los objetivos primordiales de la comunicación con los públicos externos es “proyectar una imagen positiva en esos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia la empresa” (Vértice, 2008, pág. 169).

La misma publicación señala que, a través de la comunicación con los públicos externos, se logra:

- Mejorar la imagen de la empresa
- Difundir los productos y servicios, lo que ayuda al departamento de ventas de la empresa
- Potenciar la capacidad de negociación de la institución tanto con clientes como con proveedores (Vértice, 2008, pág. 170).

1.3.3 Público mixto

El público mixto se define como el grupo de accionistas y socios ajenos a la dirección de la empresa” (De La Peña, 2012, pág. 93). En este sentido, se entiende por público mixto aquellas personas que, a pesar de no tener una relación laboral con la entidad, presentan interés en el éxito y los resultados de la gestión de la empresa. Lo cierto es que el público mixto presenta características propias de los grupos internos y de los externos.

Precisamente por la ambivalencia de los públicos mixtos, varios autores han expresado diversas definiciones de este tipo de público, por ejemplo Urzáiz (1997), citado en “Los públicos en las relaciones públicas” de María Isabel Míguez, incluye a los proveedores y a los distribuidores como públicos mixtos (Urzáiz, 2010, pág. 69).

1.4 La dirección de comunicación: elementos de importancia

Los beneficios que devienen de la operación de un departamento de comunicación dentro de una empresa son muchos, ante ello es preciso analizar la importancia de una adecuada comunicación dentro de la organización, tanto interna como externa y, de manera adicional, las ventajas que encarnan las relaciones públicas para una empresa.

Margarita Maass señala que la comunicación dentro de las organizaciones contempla aspectos como:

- La comunicación interna (dirigida a públicos de dentro de la institución).
- Las Relaciones Públicas con los públicos externos y mixtos.
- La publicidad dirigida a posibles clientes.

La comunicación gestionada por la dirección de comunicación de la empresa puede ser personal, grupal o masiva (Maass, 1998, pág. 83).

Conforme las empresas aumentan su tamaño o sus actividades se hacen más dispersas, la gestión de la comunicación se convierte en una actividad al mismo tiempo más compleja y más importante. De este modo, contar con un departamento de comunicación que realice y monitoree la comunicación interna y que centralice la comunicación externa brinda un enorme beneficio para la empresa. Entre las funciones básicas de este departamento, según Sara Díez Freijeiro, están:

Lograr que la comunicación descendente, desde la dirección hasta la base, fluya de forma adecuada, para ello se apoyará en diferentes técnicas o herramientas de comunicación; y, estructurar y canalizar la comunicación ascendente, para que la empresa esté informada en todo momento del clima laboral que se respira dentro de la organización (Díez, 2006, pág. 83).

La dirección de comunicación de una empresa, según lo manifestado, permitirá el control consciente y planificado de la comunicación y sus flujos dentro de una organización. El departamento de comunicación, director de comunicación o DirCom, según lo señala el reconocido autor Joan Costa, “no tiene como objetivo fundamental comunicar ni se le contrata específicamente para eso. Él es básicamente estratega y solo actúa como transmisor cuando habla en nombre o representación de la empresa o de la institución” (Costa, 2009, pág. 18).

Ser un estratega implica una serie de acciones de planificación, diseño, ejecución y control de acciones tendientes a la consecución de objetivos concretos. Para lograrlo, el departamento de comunicación, además de ser estratega, debe contar con otros dos elementos fundamentales: ser generalista (que considere no solo las acciones del departamento sino los de toda la organización) y ser polivalente (que sea capaz de realizar acciones de varios tipos y diversas funciones) (Costa, 2009, págs. 17-21).

1.4.1 Comunicación interna y externa

La comunicación interna es aquella que se origina en la empresa y que está dirigida al público interno, es decir, al miembro de la organización de forma individual, a un determinado grupo de trabajo o a todas las personas que conforman la organización.

La comunicación interna es imprescindible para el funcionamiento de una organización e, incluso, para el desarrollo de las actividades de cada uno de los miembros. La comunicación es un elemento que permite la coordinación de las acciones hacia objetivos específicos. Estos objetivos, de manera general, se encuentran determinados en el modelo de las cinco “íes” (5i) que implica las siguientes acciones: identificación, información, integración e imagen a las que se suma una quinta “i” que se vincula a la investigación como elemento transversal de la comunicación organizacional (Andrade, 2005, pág. 23).

Jesús García Jiménez, en su libro *La Comunicación Interna*, señala que los objetivos de la comunicación interna están relacionados con diversas esferas de la organización:

- Respecto a la identidad corporativa:
 - Sensibilizar al personal respecto a los objetivos de la empresa
 - Construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión
 - Establecer un clima de confianza
- Respecto a los objetivos organizacionales:
 - Facilitar estructuras sencillas y directas
 - Eliminar la burocracia
 - Reducir la centralización
- Respecto a las funciones de la empresa:
 - Dar unidad y coherencia a las acciones
 - Agilizar los procesos

- Analizar los problemas y encontrar soluciones
- Respecto a las estrategias de la empresa:
 - Definir políticas de la empresa
 - Permitir la creación, difusión y respuesta de las estrategias
 - Evaluar de forma correctiva y continua las estrategias
- Respecto a los comportamientos:
 - Enfocar al talento humano necesario
 - Motivar
 - Orientar los esfuerzos hacia resultados
 - Optimizar las competencias, destrezas y habilidades del talento humano
 - Contribuir para un cambio de actitudes para la participación (García, 1998, págs. 54-56)

La comunicación externa, por otra parte, es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia los diferentes públicos externos y mixtos, sean estos clientes, posibles clientes, competencia, proveedores, etc. Los esfuerzos de este tipo de comunicación “están encaminados a proyectar una imagen favorable o a promover los productos y servicios” (Andrade, 2005, pág. 17).

Es fundamental para una organización que la comunicación externa no se realice en una sola vía sino que se espere del público externo una retroalimentación que permita un contacto real con él. Se entiende, entonces, que el proceso debe ser dinámico.

Además de lo indicado, Sergio Fernández López, en su obra *Cómo Gestionar la comunicación*, sugiere algunas pautas para desarrollar la comunicación interna de manera eficaz y eficiente:

Una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo, debe ser global (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), integrada (es decir, que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz, debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), planificada (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto llevar a cabo) y honesta (es solo

cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse) (Fernández, 2007, pág. 214).

La comunicación interna y la externa cumplen la función de beneficiar a la organización pero lo hace de modos distintos. La comunicación interna permite la articulación de las acciones, elemento fundamental para que se logren los objetivos de una empresa; además, permite la construcción de una cultura organizacional sólida. La comunicación externa, por otro lado, determina la imagen de la empresa en los públicos externos y mixtos y permite la promoción de las acciones de la compañía.

Por lo señalado, la comunicación como elemento de la gestión de una empresa debe ser integral y enfocarse tanto en su aspecto interno como en el externo para servir como un instrumento eficaz y eficiente del desarrollo de la empresa y sus actividades.

1.4.2 Relaciones públicas en una organización

Las relaciones públicas son las actividades que emprende una persona o una organización con el fin de crear y mantener una imagen determinada en el público. El concepto de relaciones públicas ha variado con el tiempo y con las particularidades de esta actividad. Por ejemplo, Antonio Castillo Esparcia, en su libro *Relaciones Públicas: Teoría e Historia*, menciona el concepto dado por la *International Public Relations Association* (IPRA), señalando que:

Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso con aquellos con los que tiene o puede tener que ver (Castillo, 2009, pág. 15).

Una definición bastante extendida de las relaciones públicas fue ofrecida por el investigador Rex Harlow quien revisó más de 400 conceptos propuestos. Esta definición fue acogida por Octavio Rojas en su libro *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*:

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la

responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (Rojas, 2012, pág. 37).

Entre las dos definiciones presentadas, se puede encontrar una diferencia sustancial: en el concepto tradicional ofrecido por la IPRA, se entiende que existe una comunicación de una vía, generada exclusivamente por la organización hacia los públicos; mientras que la definición de Harlow introduce la idea de una comunicación activa y pasiva con los públicos con el fin de identificar tendencias e intereses.

Para propósitos de esta investigación, se tomará en cuenta la definición de Rex Harlow porque se considera más moderna y porque implica una retroalimentación de parte de los públicos para conocer sus criterios y, de esta manera, identificar tendencias. Así se atiende a normas internacionalmente aceptadas como puede ser la norma ISO 10002: 2004 de Gestión de la Calidad y Servicio al Cliente, que indica que “La organización debería adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas” (Organización Internacional de Estandarización ISO, 2004).

En la definición presentada, se pueden observar elementos a ser destacados como:

- Organización (que es la que lleva a cabo las acciones de relaciones públicas).
- Acción directiva (es decir, es parte de las operaciones normales de la empresa).
- Comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas (esto implica que, además de promover estas acciones desde la organización hacia los públicos, la dirección de comunicación debe propender a la retroalimentación permanente).
- Ayuda a solucionar problemas (debido a que las relaciones públicas generan una aceptación en los públicos y recibe criterios de ellos para identificar tendencias, intereses, quejas, etc.)
- Utiliza investigación y técnicas de comunicación éticas (es decir que las relaciones públicas deben comunicar de manera informada y veraz)

Sobre este último punto, es importante comprender la diferencia entre relaciones públicas y publicidad. Tanto las relaciones públicas (RRPP) como la publicidad son medios por los cuales una organización entrega un mensaje sobre sí misma: sobre su gestión, sus productos o sus servicios. A pesar de que relaciones públicas y publicidad cumplen un mismo cometido, la forma en que se desarrollan además del tipo de mensaje y los receptores hacen que estos dos términos presenten diferencias significativas.

Publicidad es el uso de anuncios pagados (por medios monetarios o, incluso, por canje) que se envían a diferentes medios de comunicación: impresos, electrónicos o digitales para su difusión (Vértice, 2008, pág. 165). La publicidad es fundamental en la actividad económica contemporánea debido a que ofrece grandes ventajas:

- Control de la empresa sobre a quién envía el mensaje
- Se selecciona el mensaje que se quiere dar.
- Se mantiene control sobre la difusión, es decir, el medio, el lugar y el tiempo en el que se va a difundir un mensaje.
- Permite un diseño cuidadoso de elementos que potencian el mensaje

La publicidad también presenta la desventaja de que, debido a su excesivo uso, se ha creado una suerte de desconfianza en el público que considera que toda publicidad es engañosa y solamente se dirige hacia la venta de productos o servicios.

Las relaciones públicas, por su lado, representan el esfuerzo deliberado para manipular favorablemente las impresiones y actitudes de una audiencia objetivo; esto se logra especialmente al convencer a diferentes medios de comunicación a que publiquen información relacionada a la empresa o el producto o servicio que ofrece de una manera gratuita.

Las relaciones públicas son el conjunto de actividades tendentes a crear y mantener relaciones sanas y productivas entre una organización y su personal y de estos con clientes, proveedores, inversionistas, [...] a fin de proyectar, con el apoyo de técnicas y medios de comunicación, la imagen que requieren sus objetivos (Vértice, 2008, pág. 173).

Las relaciones públicas presentan una ventaja significativa que es la credibilidad que se le asigna al mensaje. Un reportaje de un medio de comunicación sobre una empresa se considera como objetivo y, por ende, será percibido como verdadero e importante. Por otro

lado, la mayor desventaja de este tipo de mensajes radica en que la empresa pierde el control sobre el contenido y las circunstancias en las cuales se difundirá.

1.4.3 Gestión de crisis

La importancia del departamento de comunicación también se puede observar en el proceso de gestión de crisis: controlando la comunicación interna de la empresa y disponiendo las medidas más adecuadas para mantener la imagen de la institución ante los públicos externos y mixtos.

Crisis, según lo señala el diccionario de la Real Academia Española, es un “momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes” (RAE, 2010). Aunque la palabra crisis suele asociarse a situaciones negativas, en realidad se trata de un elemento de importancia que puede acarrear, dependiendo de la forma en que se lo trate, una continuación, un entorno más favorable o una consecuencia negativa.

Las crisis se presentan en varios niveles de complejidad y también están relacionadas con la capacidad de la organización para enfrentarlas. Sin embargo, “sea cuál sea el nivel de vulnerabilidad, lo que está claro para cualquier organización es que sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro” (Enrique, 2007, pág. 102). Es por esta razón que la dirección de comunicación de una empresa tiene un papel fundamental frente al acaecimiento de crisis en las empresas.

Las crisis, aunque difieren de una organización a otra e, inclusive, de una situación a otra dentro de la misma empresa, tiene elementos o rasgos comunes que los autores Marie-Helene Westphalen y José Luis Piñuel identifican en su libro Dirección de comunicación: Prácticas Profesionales, Diccionario técnico:

1. Sorpresa: No es posible anticipar totalmente la situación de crisis; de ser así, podrían evitarse la crisis.
2. Unicidad: Cada crisis es única ya que son diferentes las causas, las consecuencias o las circunstancias.
3. Urgencia: Se crea una situación de urgencia con problemas a afrontar en un mínimo de tiempo.

4. Desestabilización: Una crisis provoca desestabilización en los procesos comunicativos. Las relaciones se pueden volver tensas, se producen rumores, provocando inestabilidad en las relaciones y la imagen tanto de la empresa como del departamento de comunicación.
5. Tendencia descendente de la calidad de la información: lo que es resultado del elemento presentado en el punto anterior. La desestabilización provoca que se pierda la confianza en la información presentada. Esta situación se vuelve más compleja y profunda mientras mayor sea la crisis y mientras más dure (Westphalen & Piñuel, 2001, pág. 87).

Las acciones tendientes a solucionar la situación crítica constituyen la gestión de crisis. Gestionar, según la Real Academia Española, se define como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (RAE, 2010). De esta definición se desprende que la solución de la crisis depende de los departamentos, personas o partes de la organización directamente relacionados con la situación que provocó la crisis y los relacionados a los efectos de dicha crisis, bajo la supervisión de la dirección de la compañía. No obstante, la gestión de crisis está profundamente relacionada con la comunicación y, en este sentido, la dirección de comunicación tiene un papel determinante:

Es fundamental entender que la comunicación y la gestión son dos procesos inherentes el uno del otro. La comunicación de crisis está supeditada a la gestión de crisis, ya que como hemos visto en el capítulo anterior, la empresa ante una crisis, sucedida en muchas ocasiones⁶⁵ por un problema interno, es susceptible de recibir cobertura mediática, viéndose obligada a informar a sus públicos (autoridades, empleados, opinión pública,...) acerca del asunto crítico, para evitar en la medida de lo posible efectos negativos en su actividad o imagen. Por otro lado, no podemos olvidar que para comunicar de forma eficaz hay que utilizar técnicas de gestión (Enrique, 2007, pág. 128).

De esta manera se puede observar que las crisis deberán ser gestionadas por el director de la empresa (gerente o cargos similares), debido a que es el representante legal de la compañía y, en tal virtud, es moral y jurídicamente responsable de las acciones de la organización. Adicionalmente, se incluyen otros personeros que participarán de acuerdo al tamaño de la compañía, complejidad de la crisis y otros elementos de consideración. Para esta clasificación de actores en la gestión de la crisis, se ha tomado como referencia la dada por Ana María Enrique:

- Director de comunicación: será el encargado de orientar y ofrecer información consistente y contextualizada que evite dobles interpretaciones; señalar a los miembros de la compañía qué información pueden ofrecer; mantener el control sobre la información que se ofrece a los medios de comunicación, etc.
- Portavoz: es la persona que emitirá comunicados oficiales de la empresa. Puede ser el Gerente, el director de comunicación, un delegado, etc. Sus funciones son la de representación de la compañía y, en tal virtud, debe conocer a fondo todo lo relacionado a esta y a la crisis que enfrenta.
- Personal involucrado: participará en la resolución de la crisis en la medida en que esté relacionados con ella.
- Asesor jurídico y equipo externo: estará conformado por profesionales designados por la dirección y que podrán ayudar en la solución de la crisis a pesar de no tener una relación laboral permanente con la empresa (Enrique, 2007, págs. 141-144).

CAPÍTULO II
CASO DE ESTUDIO: LETRA SABIA SERVICIOS EDITORIALES

2.1 Análisis de letra sabia servicios editoriales

2.1.1 Antecedentes

Letra Sabia Servicios Editoriales es una empresa editora, ubicada en el sector de la Gasca, en la zona centro-norte de la ciudad de Quito. Promueve la creación literaria a través de varios frentes: publicación por medio de edición directa, coedición, autoedición, venta de libros y educación relacionada a la actividad literaria por medios electrónicos.

Letra Sabia fue creada en abril de 2011 con la intención de ofrecer servicios editoriales a individuos e instituciones del ámbito literario y cursos de escritura creativa a través de medios digitales (Letra Sabia, 2011); no obstante, desde finales de 2011 y atendiendo a los requerimientos de sus clientes, la empresa expandió sus servicios para realizar trabajos no solo literarios sino técnicos, educativos y de información, es así que incluye entre sus clientes a empresas como Grupo Editorial Norma y la Cadena de Hoteles Decameron, y a organizaciones como SENESCYT y ONU (Letra Sabia, 2013).

Las actividades actuales y las futuras gestiones de la editorial Letra Sabia, deben considerar el marco legal vigente en el Ecuador. Dentro de la actual Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 425, el orden jerárquico (de mayor a menor) de aplicación de las normas será el siguiente:

- La Constitución;
- Los tratados y convenios internacionales;
- Las leyes orgánicas;
- Las leyes ordinarias;
- Las normas regionales y las ordenanzas distritales;
- Los decretos y reglamentos;
- Las ordenanzas;
- Los acuerdos y las resoluciones; y
- Los demás actos y decisiones de los poderes públicos (Constitución de la República, 2008).

Adicionalmente, las entidades que tienen relación especial con las actividades de la editorial son:

- Servicio de Rentas Internas
- Cámara Ecuatoriana del Libro

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Cultura, entre otros.

2.1.2 Diseño orgánico de la editorial

La editorial, al 30 de agosto de 2013, cuenta con una planta de 25 trabajadores distribuidos en cuatro departamentos en los cuales se desarrollan todas las actividades de la compañía:

- Departamento editorial
- Departamento financiero y contable
- Departamento de ventas
- Departamento académico

Las cuatro secciones de la empresa tienen independencia pero, por la naturaleza misma de sus actividades, requiere de un nivel de articulación y coordinación; así, todas las actividades están dirigidas por la gerencia general y, adicionalmente, existen canales de comunicación entre los departamentos.

Para una comprensión más cabal de la organización de la empresa motivo de estudio, a continuación se presenta el organigrama bajo el cual se desarrollan las actividades.

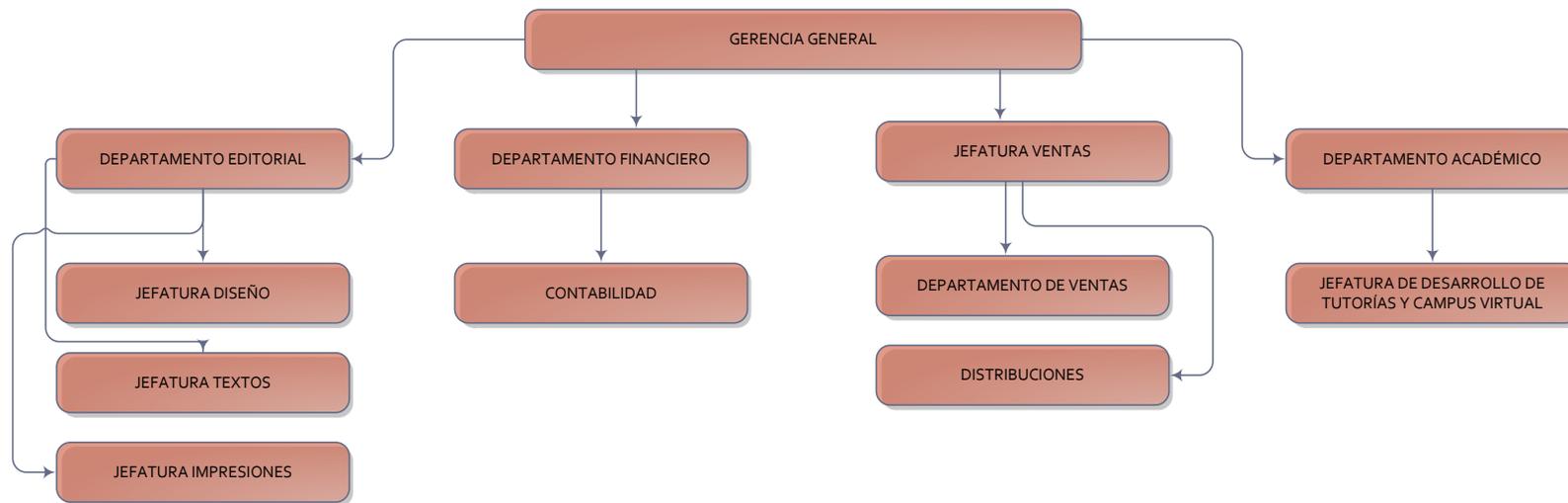


Figura 3. Organigrama estructural de Letra Sabia Servicios Editoriales

Fuente: Letra Sabia Servicios Editoriales.

Elaboración propia.

2.1.3 Misión

La misión es un conjunto de objetivos generales y principios de trabajo y comportamiento de una organización. Según Richard Daft, todas las empresas y organizaciones, de cualquier tipo, tienen “un propósito, una meta global o misión. Es la razón de ser de una organización” (Daft, 2007, pág. 58).

La editorial se ha establecido la siguiente misión:

Letra Sabia Servicios Editoriales es una empresa ecuatoriana que busca el desarrollo de la literatura y la educación a través de servicios de excelencia. Ofrecemos libros, servicios editoriales, talleres... todas las herramientas y las oportunidades para que publiques, leas y aprendas (Letra Sabia, 2011).

2.1.4 Visión

La visión de una organización es el lugar que espera ocupar la misma en un futuro; es, básicamente, la meta de la organización. Según Víctor Hugo Vásquez, la visión “es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro” (Vásquez, 2002, pág. 107).

Letra Sabia Servicios Editoriales se ha planteado la siguiente declaración de visión como eje de sus actividades y esfuerzos:

Edificar una empresa que, hasta el año 2015, tenga presencia con sus productos y servicios en todo el territorio ecuatoriano y que contribuya al mejoramiento de la cultura, la educación y las condiciones de vida en el país con una permanente innovación y programas de vinculación con la sociedad, con profesionales comprometidos y motivados que generen un adecuado nivel de rentabilidad esperado por la empresa (Letra Sabia, 2011).

2.1.5 Objetivos organizacionales

Según Víctor Hugo Vásquez, “los objetivos globales son los resultados que una organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización” (Vásquez, 2002, pág. 108).

Letra Sabia Servicios Editoriales, al momento de su creación, desarrolló un plan estratégico en el que se contemplaban los siguientes objetivos (Letra Sabia, 2011):

- Desarrollar una política editorial que incluya opciones de edición, coedición y autoedición tanto en literatura como textos académicos y producción de publicidad.
 - o Estimular la producción de textos y ofrecer ediciones en diversos soportes y formatos (digital, en papel, mixto, multimedia, etc.) según las características del producto y las necesidades del público.
 - o Asesorar a docentes, estudiantes y otros integrantes de la comunidad educativa en el proceso de escritura.
 - o Dar apertura a escritores noveles y poner a su alcance todos los medios para que desarrollen su actividad creativa.
- Insertar a Letra Sabia como sello editorial reconocido en el medio local, nacional e internacional, a través de productos y servicios innovadores y de alta calidad.
 - o Desarrollar la distribución y comercialización de los productos editados.
 - o Crear un catálogo dirigido a estudiantes de educación básica y media, especialmente, con colecciones temáticas que se ajusten a los contenidos implementados por el Ministerio de Educación del Ecuador.
 - o Estimular la presencia de la Letra Sabia en redes, cámaras y todo tipo de organizaciones que aglutinen a empresas editoriales y de generación y transmisión de conocimiento y literatura.
 - o Implementar una política de difusión y comunicación para promover a Letra Sabia y sus productos a nivel local, nacional, regional e internacional.
- Estimular la participación en cursos y talleres de forma virtual, presencial o mixta, que sean muestra de la innovación tecnológica de la empresa.
 - o Crear un espacio interactivo dentro de la página web que preste los servicios de Campus Virtual de la institución, por medio de la cual se dicten los talleres y cursos que se consideren convenientes.
 - o Desarrollar un sistema de comunicación y difusión de los cursos y talleres por redes sociales, internet y otros medios.
- Mantener una línea de trabajo que se enfoque en el beneficio de las personas, el menor impacto ambiental y la vinculación con la sociedad.
 - o Coordinar y promover la publicación y circulación de la producción intelectual a bajos costos o, incluso, de forma gratuita, priorizando aquellas más relegadas.
 - o Dar preferencia en la publicación a formatos y materiales que reduzcan el impacto ambiental como papel reciclado, formatos digitales y multimedia, etc.

- Buscar medios de vinculación y ayuda a la sociedad para la entrega de donaciones, ayudas técnicas, etc.

2.1.6 Valores corporativos

Los valores de una corporación son aquellos comportamientos o actitudes que son mayormente apreciados dentro de una organización. En palabras de Stephen Robbins y Mery Coulter, “son guías para las decisiones y acciones gerenciales [...] pero también sirven para saber qué es lo que se espera de los empleados y colaboradores” (Robbins & Coulter, 2005, págs. 107-108).

Los valores corporativos de Letra Sabia Servicios Editoriales son (Letra Sabia, 2011):

Servicio: Letra Sabia no solo distribuye libros. Brinda servicios de alta calidad en corrección, edición y publicación de todo tipo de textos y ofrece servicios educativos a través de talleres, cursos, asesorías y capacitaciones, especialmente con medios digitales.

Responsabilidad: se refiere al cumplimiento estricto de lo pactado con los clientes en cuanto al tipo de producto, el precio y el tiempo de entrega. Además se resalta la responsabilidad que tiene la empresa y sus empleados frente a la sociedad y el medio ambiente.

Ética: integridad y transparencia en las actividades de la empresa en su gestión y en sus relaciones con el Estado, sus clientes, patrocinadores, proveedores y empleados

Entusiasmo: por investigar, innovar, generar y compartir conocimientos.

2.1.7 Declaración de responsabilidad social

Con mayor frecuencia se trata el tema de acciones responsables socialmente dentro de las organizaciones. Ese deseo y su aplicación con acciones concretas que buscan un beneficio para la sociedad en su conjunto se denomina responsabilidad social.

Como señalan Robbins y Coulter, la responsabilidad social es una definición o declaración que se considera como “deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 103).

En el caso de Letra Sabia Servicios Editoriales, la empresa cuenta con una declaración de responsabilidad social establecida e implementada que se muestra a continuación:

- Letra Sabia, de manera voluntaria, se impone el compromiso de responsabilidad social que va más allá de la legislación vigente para ofrecer lo mejor de su gestión en favor de la comunidad y el medio ambiente.
- La gestión responsable de Letra Sabia se orienta hacia la comunidad, promoviendo la creación y difusión de la literatura y el conocimiento académico a bajos costos o, incluso de forma gratuita; adicionalmente, busca ofrecer apoyo a empresas públicas y privadas como centros educativos para la creación y difusión.
- Otra parte importante de la responsabilidad que se impone la empresa está dirigida hacia el medio ambiente, mediante la publicación en formatos y materiales que produzcan bajo impacto ambiental como papel reciclado o soportes digitales, multimedia, etc.
- Adicionalmente, Letra Sabia busca medios de vinculación y ayuda a la sociedad para la entrega de donaciones, ayudas técnicas, etc., a fundaciones y organismos de todo tipo (Letra Sabia, 2011).

Es importante destacar que Letra Sabia ha colaborado de forma gratuita con instituciones como la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), Fundación Villa Cole y otras como parte de su aplicación de la mencionada declaración de responsabilidad social. Al momento, la empresa desarrolla el programa “Leyendo, Construyendo” que, además de ofrecer libros a precios populares, entrega un porcentaje de las ventas a la fundación Camino Especial que ayuda a personas con discapacidad intelectual (Letra Sabia, 2013).

2.1.8 Imagen y colores institucionales

Letra Sabia mantiene una imagen de marca mixta, visual y textual, que indica el giro del negocio y muestra algunas de sus actividades.

El logotipo de la institución presenta una persona leyendo arrimada a un árbol del cual se desprenden, como hojas, algunas letras. Tiene una mezcla de colores verde y rojo, los cuales son consistentes en sus documentos, página web y otros elementos de promoción e imagen corporativa. En las figuras 4, 5 y 6 se presentan el logotipo de la empresa y algunos ejemplos de su uso.



Figura 4. Logotipo de Letra Sabia
Fuente: Letra Sabia



Figura 5. Tarjetas de presentación de miembros de la empresa
Fuente: Letra Sabia



Figura 6. Captura de pantalla de Campus Virtual de la empresa
Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013

2.2 Públicos de letra sabia

Hay varios factores a considerar para el estudio del presente trabajo de investigación, uno de ellos y transversal a la institución son los públicos. Es de suma importancia describir y delimitar el público interno, público externo y el público mixto en la organización estudiada para la determinación y aplicación de las estrategias a ser desarrolladas por la dirección de comunicación que se diseña en el presente trabajo.

2.2.1 Público interno

Para el presente estudio se considera como público interno al grupo de personas que se vinculan con la entidad estudiada mediante su organigrama; es decir, aquellas personas que trabajan directamente para Letra Sabia Servicios Editoriales.

2.2.2 Público externo

El público externo, en el presente estudio, está conformado por grupos compuestos de personas con intereses comunes, que no se encuentran dentro del organigrama de la empresa y a los cuales están dirigidos los esfuerzos de comunicación para difundir los productos, servicios e imagen de Letra Sabia.

2.2.3 Público mixto

En el presente estudio, se considera como público mixto al grupo de personas que reciben beneficios económicos por la gestión de la empresa estudiada debido a participación accionaria o su relación con la empresa pero que no trabajan para la entidad ni en la dirección de la misma ni como empleados.

2.2.4 Mapa de públicos de Letra Sabia

Con base en lo expuesto, se determina que los públicos con los que la empresa estudiada tiene relación gravitan de la manera expuesta en la figura 7:

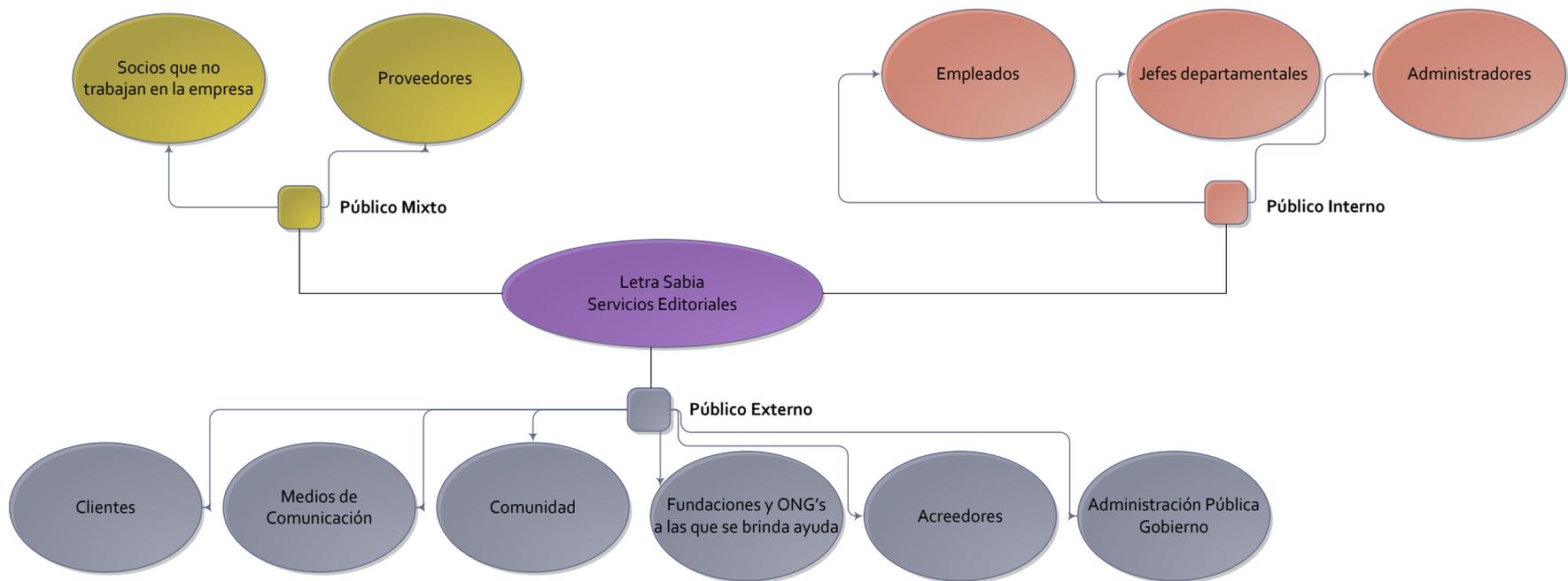


Figura 7. Mapa de públicos de Letra Sabia Servicios Editoriales

Fuente: Investigación
Elaboración propia

2.3 Análisis del macroentorno

Con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que rodean a Letra Sabia Servicios Editoriales, se considera importante definir el entorno que rodea a sus actividades y que, eventualmente, puede afectarlas.

Se especifica que cada uno de los elementos analizados aporta a la comprensión de los factores externos que afectan a la compañía, elementos fundamentales para el diseño de la matriz FODA.

2.3.1 Producto interno bruto (PIB)

El análisis de este indicador económico permite diagnosticar la salud de la economía ecuatoriana. El PIB es “el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado” (Econlink, 2013).

En el Ecuador, según proyecciones estatales, el PIB para el año 2012 marcó un incremento de 4,8% con relación al año anterior (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2012). El crecimiento de la economía ecuatoriana se traduce en una mejora de los ingresos (tanto petroleros como impositivos) y una mayor capacidad adquisitiva de bienes (libros) y servicios (diagramación de textos, edición, impresión, etc.) que ofrece Letra Sabia.

2.3.2 Tasa de inflación

La tasa de inflación es la “variación porcentual de un índice de precios en un año dado” (Krugman & Wells, 2007, pág. 178). En los últimos años, los índices de inflación se han mantenido en un solo dígito, registrando en los meses de junio, julio y agosto de 2013 valores inferiores a los tres puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2013).

El análisis de la inflación es importante para determinar la estabilidad del sistema económico y detallar la evolución de los precios. Adicionalmente, este índice presenta influencia en la rentabilidad mínima esperada para inversiones, como la de implementar un departamento de comunicación en Letra Sabia Servicios Editoriales.

2.3.3 Tasa de interés activa

La tasa activa “es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las condiciones del Banco Central, cobran por los diferentes servicios de crédito a los usuarios de los mismo” (Hernández, 2006, pág. 322).

El análisis de la tasa de interés activa es importante para determinar las condiciones de acceso a financiamiento de la empresa para inversión, en caso de ser necesario, de crear un departamento de comunicación en la editorial.

El gobierno ecuatoriano ha planteado la política de determinar las tasas de interés activas por lo que estas se han mantenido iguales durante el último año en el valor de 8,17% (Banco Central del Ecuador, 2013).

2.3.4 Tasa de interés pasiva

Esta tasa es “el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (Hernández, 2006, pág. 322). Es importante conocer esta tasa debido a que ofrece un elemento de comparación para la rentabilidad de inversiones.

De la misma manera que la tasa de interés activa, la pasiva mantiene valores constantes en el país con un valor de 4,53% (Banco Central del Ecuador, 2013).

2.3.5 Riesgo país

El índice de riesgo país es un indicador de la situación de un país que es evaluada por empresas especializadas (Banco Central del Ecuador, 2013). Igual que otros elementos analizados previamente, este valor permite conocer la estabilidad económica del país, importante para las operaciones de todas las empresas privadas y, en particular, de la editorial Letra Sabia.

Al momento, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, el riesgo país se ubica en 627 puntos al 03 de octubre de 2013. Este valor elevado representa una amenaza para la inversión, lo que deviene en menor gasto de las empresas en material publicitario, menos demanda de trabajadores y el consiguiente deterioro de capacidad adquisitiva de libros, y otros aspectos que pueden afectar las operaciones de la editorial.

2.3.6 Factores político y legal

Los factores político y legal son fundamentales para determinar las oportunidades y amenazas de las empresas.

Desde 2006, año en que asumió el poder el actual gobierno, se ha mantenido estabilidad del gobierno mas no con respecto a sus políticas; es así que se han creado, modificado y eliminado varios cuerpos normativos, planes de trabajo y entidades públicas de servicio y de control que afectan las actividades de la editorial. En opinión de la autora, entre las más importantes para la empresa estudiada se encuentran:

- **Elaboración de una nueva Constitución (2008)**

La Constitución vigente señala en su artículo 377 que “El sistema nacional de cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales [...]” (Constitución de la República, 2008) entre los que se cuentan los ofrecidos por la editorial Letra Sabia.

- **Creación del Ministerio de Cultura (2007)**

La creación de un ministerio encargado de la cultura en el país permite un mayor acercamiento y apoyo a los promotores culturales, creadores y empresas privadas relacionadas con la producción literaria.

- **Expedición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008)**

Ha abierto la puerta para que empresas como Letra Sabia ofrezcan sus servicios de edición, corrección y diseño al sector público.

- **Elaboración del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009)**

Elemento rector de varias acciones y políticas de Estado. Este plan señala que “Es prioritario crear un sistema de comunicación pública que articule y potencie el trabajo de los medios públicos, y promueva el desarrollo de medios privados y comunitarios alternativos, que contribuyan a crear y consolidar espacios de opinión pública diversa, inclusiva y deliberante” a lo que añade que estos espacios servirán para “promover la circulación de expresiones culturales y creaciones artísticas diversas; y democratizar progresivamente el acceso al ciberespacio” (SENPLADES, 2009, pág. 286). Este documento y los objetivos que plantea se configuran en oportunidades para el desarrollo de las actividades emprendidas por la empresa estudiada.

- **Modificaciones a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Durante el gobierno actual se han dado varios cambios a este cuerpo normativo, entre los que destacan: Cambios en el porcentaje y tabla de cálculo del Impuesto a Consumos Especiales (ICE), Salvaguardas por balanza de pagos que restringen algunas importaciones; Impuesto a la salida de divisas; Impuestos a los vehículos según características; entre otros.

Algunos elementos de importancia no se han modificado como por ejemplo la tarifa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que para papel bond (una de las principales materias primas de las editoriales) y los libros es de 0% (SRI, 2013). No obstante, los cambios en este cuerpo legal han sido varios, por lo que se puede considerar como una amenaza a las actividades de la empresa que se realicen nuevos.

- **Renovación de la empresa pública Correos del Ecuador (2010).**

Esta empresa ha mejorado sustancialmente sus operaciones y actualmente es autónoma tanto administrativa como presupuestariamente. Los servicios de esta empresa son usados por Letra Sabia para el envío de libros a diversos sectores del Ecuador y en el exterior; por lo que se puede entender como un elemento positivo para las actividades de la editorial.

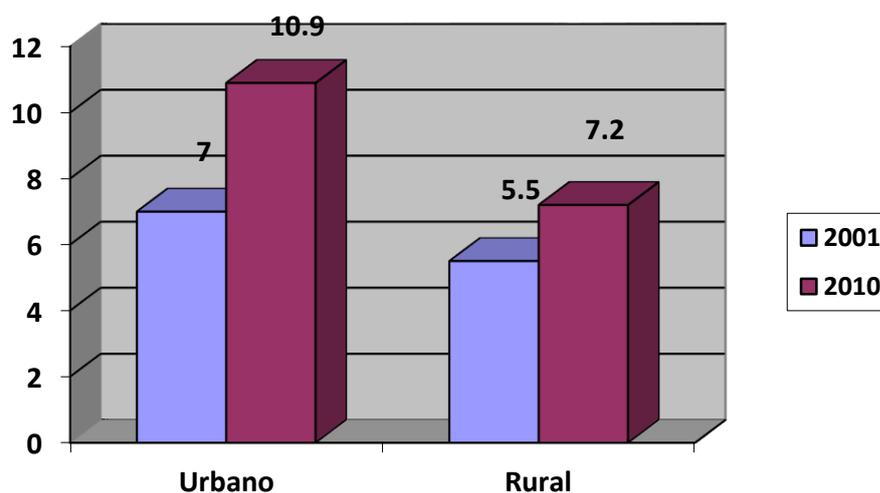
2.3.7 Factor social

Para determinar si este factor beneficia o limita las operaciones de Letra Sabia Servicios Editoriales, se ha decidido analizar cuatro elementos: Tasa de desempleo, años de escolaridad, analfabetismo, y acceso a internet y medios digitales.

Los niveles de desempleo en el Ecuador se han reducido en los últimos tres años según datos del Banco Central del Ecuador, registrando en los dos primeros trimestres del año 2013 porcentajes de 4,64% y 4,89% de desempleo. Aunque la evolución presentada es optimista, es necesario señalar que existe un gran número de personas con trabajos autónomos, también conocidos como subempleados, que a junio de 2013 presenta una tasa de 56,39% de la población económicamente activa (INEC, 2013, pág. 2). De manera general, un menor índice de desempleo implica un mayor mercado para los productos (libros) y servicios (edición de obras, diseño, etc.) que brinda Letra Sabia.

En cuanto al nivel de escolaridad, según datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012, pág. 10), los años promedio de escolaridad han tenido un incremento entre el año 2001 y 2010 como se muestra en el gráfico 1:

Gráfico 1. Evolución años de escolaridad en Ecuador



Fuente: INEC, 2012
Elaboración propia

La evolución presentada en los años de escolaridad de la población ecuatoriana representa una oportunidad para la editorial debido a que implica un crecimiento en el mercado, especialmente de su catálogo de libros complementarios de la materia de Lengua y Literatura.

Se observa también una reducción de las tasas de analfabetismo en el país. Según la organización Contrato Social por la Educación en el Ecuador, “el analfabetismo ha descendido algo más de 2%, manteniéndose la tendencia de decrecimiento de las últimas 4 décadas. Mientras en el 2001, la tasa de analfabetismo para la población mayor de 15 años era del 9,02%, en el 2010 fue de 6,8%” (Contrato Social por la Educación en Ecuador, 2011).

La reducción de la tasa de analfabetismo representa una oportunidad para la empresa estudiada por el mismo análisis presentado respecto a la escolaridad en el país.

Finalmente, debido a que gran parte de la comunicación con los públicos externos de Letra Sabia Servicios Editoriales se realiza por medios digitales, incluyendo sus servicios de enseñanza a través de su campus virtual, es importante conocer la situación de la población ecuatoriana sobre el acceso y uso de medios digitales.

Según INEC, de acuerdo a los parámetros utilizados en el Censo de Población y Vivienda desarrollado en 2010, analfabetos digitales “son aquellas personas de 10 años y más que en los últimos 6 meses no utilizaron teléfono celular, internet ni computadora”. Con esta definición, se encontró que “En el Ecuador el 29% de la población es analfabeta digitalmente” (INEC, 2012, pág. 6), lo que se constituye en un elemento negativo para Letra Sabia.

INEC también indica que “La utilización de Internet en Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% de ecuatorianos que utilizaron Internet en el 2010 frente al 25,7% del 2008” (INEC, 2012, pág. 1). Esto muestra que existe un crecimiento lento del acceso a Internet y medios digitales. Por lo expuesto, se considera que este indicador representa una amenaza para la comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN DE LETRA SABIA

Después de haber realizado un análisis de la empresa Letra Sabia Servicios Editoriales, cuyo objetivo es el conocimiento general de la institución, se procedió a aplicar varias herramientas para conocer de mejor manera la situación particular de la comunicación dentro de la empresa.

Las herramientas aplicadas fueron: la observación directa, la entrevista abierta a dos personeros de la institución y la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa. A continuación se presenta un resumen de la forma en que fueron desarrolladas las herramientas, y los resultados obtenidos.

3.1 Análisis de la observación

Se realizaron cinco visitas de observación no estructurada a Letra Sabia Servicios Editoriales en las que se verificó:

- Comunicación frente a estructura y actividades de la empresa: en las visitas de observación se recabaron datos acerca de la estructura orgánica, planeación y operaciones de la editorial.
- Paralelamente se observó, respecto a la comunicación, que se realiza de manera personal entre miembros de diferentes departamentos de forma oral lo que impide que se tenga control sobre pedidos o instrucciones.
- Herramientas de comunicación: se hace uso de la comunicación telefónica, especialmente con proveedores y clientes de servicios de edición. Estudiantes usan preferentemente el correo electrónico o los foros del campus virtual.
- La editorial cuenta con una página web que es su principal medio de información y promoción



Figura 8. Captura de pantalla de Página Web de Letra Sabia

Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013

La mencionada página también dispone de un campus virtual utilizado por la empresa para sus cursos online de escritura creativa y diseño que tiene información específica para los estudiantes y público interesado en dichas actividades educativas (www.letrasabia.com/campusvirtua/moodle/).



Figura 9. Captura de pantalla de Campus Virtual

Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013

El mismo dominio de la página web es utilizado para el correo electrónico institucional; se verificó que todos los departamentos cuentan con su respectiva dirección de correo. Los formularios de la página web, que son utilizados por público que visita el sitio, están direccionados a info@letrasabia.com; sin embargo, dependiendo del servicio, la página web ofrece indicaciones para contactarse directamente al departamento editorial (ediciones@letrasabia.com) o al departamento académico (cursos@letrasabia.com). La comunicación entre departamentos también se realiza por medio de correos electrónicos.

Como parte de sus actividades, la editorial requiere hacer envíos de libros fuera de la provincia o al exterior. Para ello, hacen uso del servicio de Correos del Ecuador. Como elemento complementario de promoción e información, Letra Sabia administra una página en Facebook y un canal en Youtube, además de estar inscrito en varios directorios en Internet.

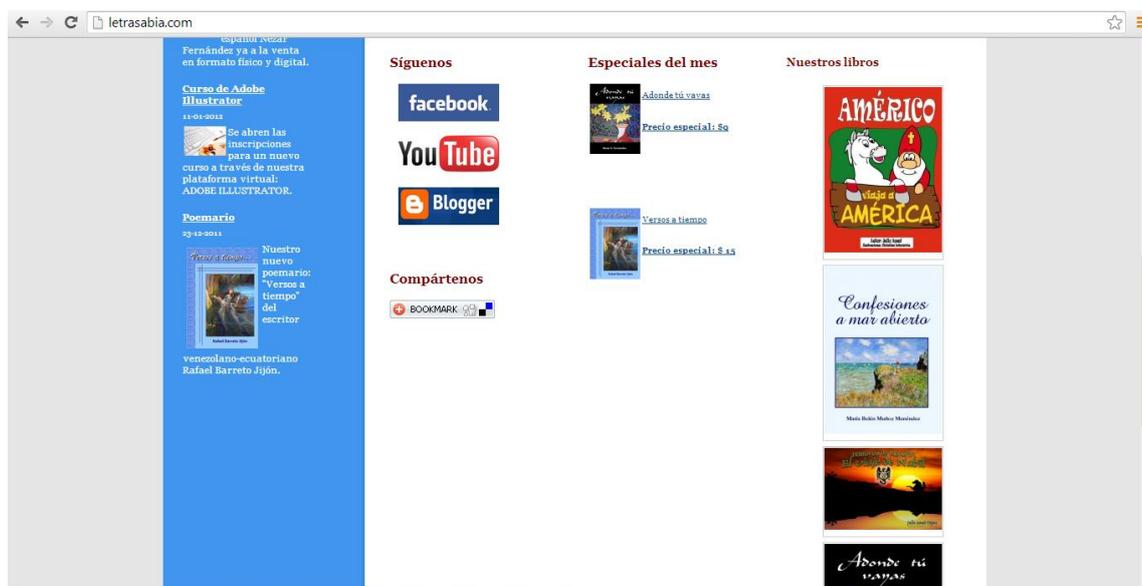


Figura 10. Captura de pantalla: promoción en redes sociales

Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013



Figura 11. Captura de pantalla de perfil de Facebook de la empresa

Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013

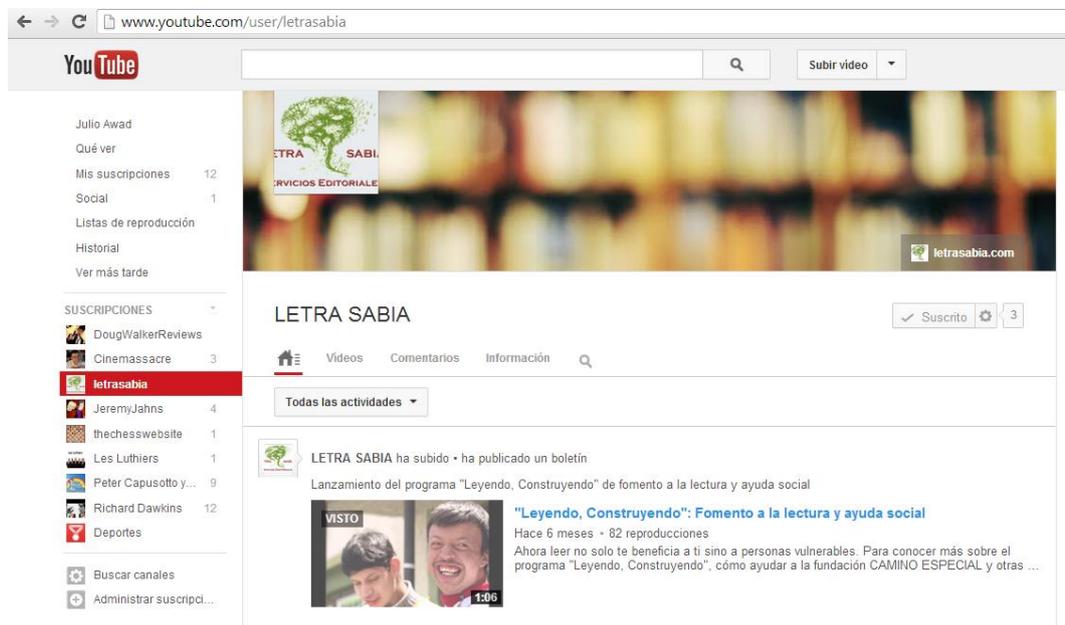


Figura 12. Captura de pantalla de canal de Youtube de Letra Sabia

Fuente: Letra Sabia

Fecha de captura: 10 de diciembre de 2013

3.2 Análisis de las entrevistas

Para este estudio se realizaron dos entrevistas el día 11 de junio de 2013. Las personas a quienes se aplicaron las entrevistas fueron el señor Julio Awad Yépez, Gerente General de la empresa (ANEXO 1) y la señora Diana Salazar Bedoya (ANEXO 2), promotora bibliográfica y encargada del departamento de ventas.

Las entrevistas fueron abiertas, sin embargo se utilizaron preguntas puntuales y se centraron en la calidad de la comunicación dentro de la entidad estudiada (entrevista estructurada). Para ambas entrevistas se aplicaron las mismas preguntas. A continuación se resumen los datos recopilados de las respuestas ofrecidas por los entrevistados:

3.2.1 Procesamiento de datos

Ambos entrevistados coinciden en señalar que la comunicación en la empresa no es la adecuada. Por mencionar algunas problemas están: ventas sin respaldo de productos en bodega, entregas fallidas y fuera de tiempo, pérdidas de recursos y de tiempo por falta de coordinación, entre otras. Sin embargo, los entrevistados señalan que ya se han puesto cartas sobre este tema y se ha logrado superar varios de los problemas enumerados.

Cuando se les preguntó acerca de la comunicación con el público externo, se manifestó que se realiza por varias vías: entrevistas en radio, comunicados de prensa, redes sociales, videos en Youtube, textos impresos y la participación de los promotores con los clientes. No obstante, estos esfuerzos no son permanentes y dependen del gerente que es quien coordina la comunicación con el público externo.

La comunicación de la empresa está a cargo de la gerencia general y de los jefes de los distintos departamentos. Como se ha mencionado, el manejo comunicacional con el público externo está a cargo de la gerencia; sin embargo, se han delegado algunas responsabilidades al departamento editorial (diseño de comunicados, videos para Youtube, etc.).

Otro elemento a destacar es que se considera a los miembros del departamento de ventas como la imagen de la compañía. Las visitas que los promotores realizan a instituciones educativas, librerías y puntos de venta de sus libros, además de quienes realizan las ventas de los servicios de Letra Sabia, cuentan con elementos distintivos como credenciales, maletas y chalecos de la empresa, como se presenta en las figuras 13 y 14:



Figura 13. Promotor bibliográfico de Letra Sabia

Fuente: Letra Sabia



Figura 14. Elementos promocionales de la editorial

Fuente: Letra Sabia

Los dos entrevistados no presentan ideas claras de qué acciones se pueden tomar para mejorar la comunicación dentro de Letra Sabia y con el público externo. Se han tratado de

aplicar ciertas medidas que han tenido algún impacto positivo, sin embargo, no es suficiente como se corroboró con el análisis de las encuestas aplicadas a los empleados de la editorial.

3.3 Análisis de las encuestas

Como elemento fundamental para la obtención de información se consideró la aplicación de encuestas a los empleados de la institución estudiada.

Por el limitado tamaño de la población (25 personas), no se consideró necesario determinar una muestra representativa.

El día 11 de junio se obtuvo la autorización correspondiente del Gerente de Letra Sabia y el día siguiente se procedió a entregar las encuestas físicas cuyo modelo se muestra en el ANEXO 3.

En las preguntas en las que el conjunto de respuestas fue consistente para todos los departamentos, se hizo un análisis total de las respuestas dadas. Si por el contrario, se apreció una diferencia significativa entre uno y otro departamentos, se analizó la pregunta de manera conjunta y por separado.

El análisis de las respuestas se realiza en tablas de frecuencias tanto absoluta como relativa y gráficos de pastel de las frecuencias absolutas en las preguntas de opción múltiple con una sola respuesta válida.

En aquellas preguntas en las que se solicitó a los encuestados asignar un valor o puntuación a varias opciones, se representan los resultados en gráficos de barras para identificar las opciones con mayor valoración.

Los resultados se presentan a continuación con un análisis individual de cada una de las preguntas planteadas en la herramienta (la tabulación general de los resultados de la encuesta se presenta en el ANEXO 4):

3.3.1 Procesamiento de datos de la encuesta

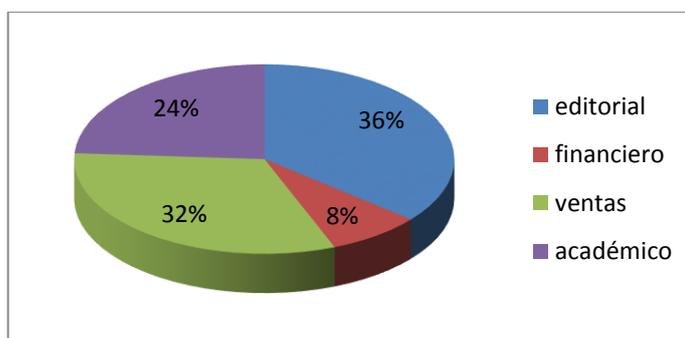
La primera pregunta de la encuesta permite conocer el departamento en el que trabajan los encuestados para poder cruzar esta información con los demás datos levantados; esto, con el fin de determinar si la situación de la comunicación es percibida de manera diferente por cada departamento. Los departamentos con más empleados son el área editorial y el departamento de ventas. Los resultados obtenidos en la primera pregunta se representan en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 1. Tabla de frecuencias de la distribución de empleados por departamentos

Opción	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Departamento editorial	9	36%
Departamento financiero	2	8%
Departamento de ventas	8	32%
Departamento académico	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

Gráfico 2. Distribución de empleados por departamentos



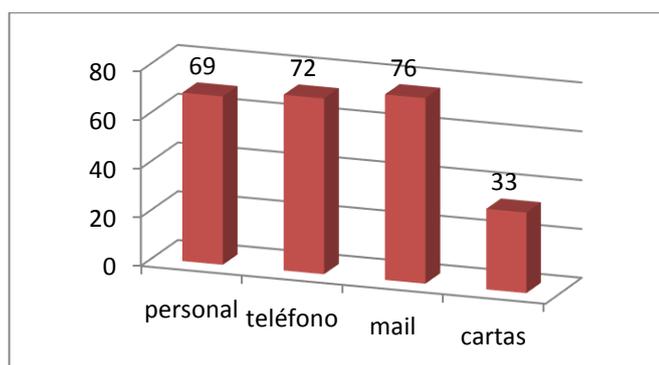
Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica precedente, la mayoría de los encuestados, 36%, pertenece al departamento editorial (diseñadores gráficos, correctores y editores); el segundo departamento más grande es el de ventas con un 32% de los empleados que se dedican a la promoción de los libros de la editorial y de sus servicios. El departamento

académico es el tercero en tamaño con seis trabajadores que representan al 24% de la planta de empleados de la editorial y está compuesto por un encargado del diseño del campus virtual de la compañía y por los tutores de diferentes talleres. Finalmente se cuenta con un dos trabajadores del área financiera-contable, 4% de la planta.

En la segunda pregunta, se pidió a los encuestados que ordenara de 1 a 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que recibe información relativa a su trabajo; es decir, cómo se entera de las disposiciones, solicitudes y decisiones de la empresa y quienes la conforman. Se pudo verificar el uso mayor del correo electrónico, seguido del medio telefónico, como se puede observar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Puntuación asignada a medios de recepción de información



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

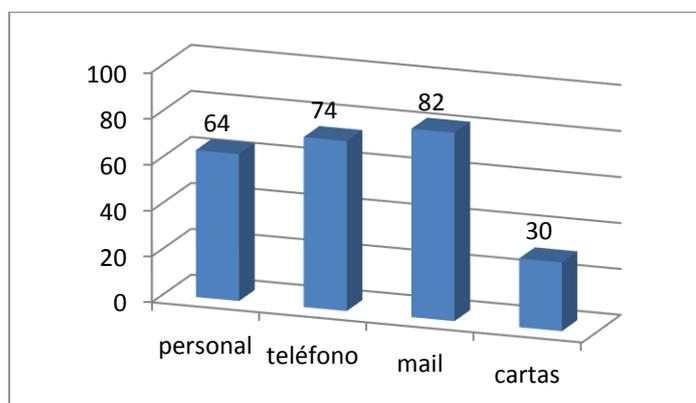
Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las puntuaciones totales de medios de recepción de información vía mail, telefónica y personal son bastante similares. Esto da cuenta de que el correo electrónico no es el principal medio de transmisión de información y mucho menos los textos impresos, lo que da lugar a pérdidas de datos y falta de respaldos de la comunicación desarrollada en el trabajo de la editorial.

Es importante señalar que la comunicación vía telefónica es especialmente común en los departamentos de ventas y académico. Por otro lado, el departamento editorial tiene un uso

mucho más extenso del correo electrónico como medio de recepción de información debido a que en muchos casos se reciben documentos, gráficos, ilustraciones, etc.

En la tercera pregunta, complementaria con la anterior, se pidió ordenar del 1 al 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que envía información relativa a su trabajo; es decir, cómo comunican los encuestados de las disposiciones, solicitudes y decisiones suyas a sus compañeros y la empresa. Los resultados fueron consistentes con lo verificado en la segunda pregunta. Se presentan a continuación, en el gráfico 4, los resultados obtenidos.

Gráfico 4. Puntuaciones asignadas a medios de envío de comunicación



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

Como se indica en la gráfica precedente, se observa en los resultados de esta pregunta que la distribución de las respuestas es similar a la de los obtenidos para la pregunta dos, por lo que se puede indicar que los datos revelados son consistentes con los de la pregunta anterior, lo que se justifica porque el envío y la recepción de información son elementos complementarios.

De la misma forma, resalta que haya tantas comunicaciones verbales de tipo personal (que implican la inexistencia de respaldos de la comunicación realizada) y un ligero incremento en la puntuación de las comunicaciones vía correo electrónico en comparación con la pregunta 2.

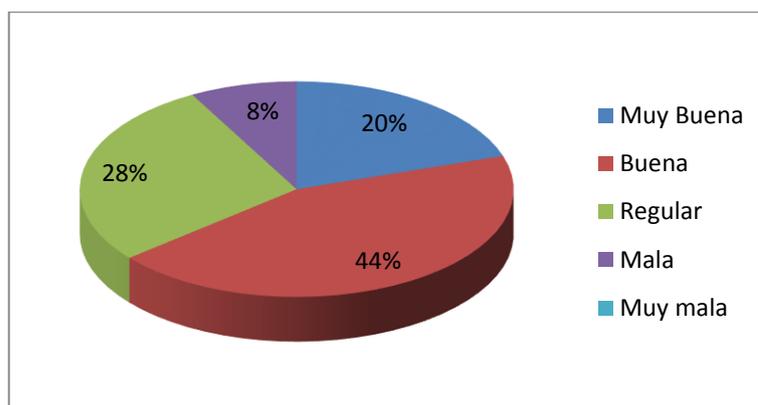
Una vez determinados los canales de comunicación, se consultó a los encuestados su opinión y experiencia en la empresa acerca de la calidad de la comunicación en Letra Sabia. De manera general, los resultados fueron positivos con una mayoría que señaló que la calidad es buena o muy buena; dichos resultados se presentan en la siguiente tabla y en el gráfico 5.

Tabla 2. Frecuencias sobre percepción de calidad de comunicación

Opción	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy buena	5	20%
Buena	11	44%
Regular	7	28%
Mala	2	8%
Muy mala	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Gráfico 5. Percepción de calidad de la comunicación



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

Las respuestas positivas (suma de respuestas “muy buena” y “buena”) llega a un nivel de 16 personas que representan al 64% del total de encuestados, lo que puede indicar una

percepción mayormente positiva de los miembros de la organización sobre la forma en que se desarrolla la comunicación en la editorial.

No obstante, cabe destacar dos elementos: en primer lugar, el número de personas “neutrales” y con una opinión negativa es bastante alto (36%); y, en segundo lugar, en el departamento de ventas es donde más se repiten calificaciones neutrales (50% de los miembros de su departamento) y negativas (12,5%).

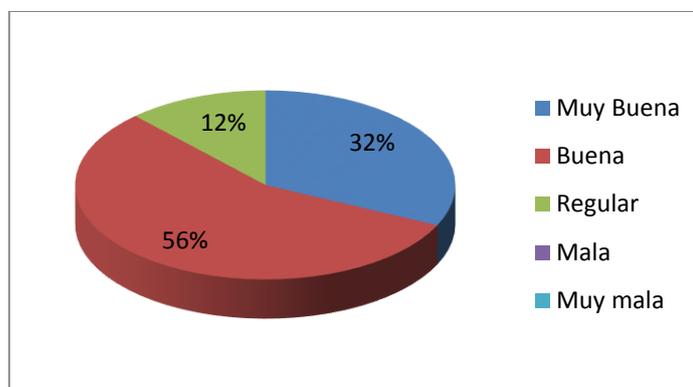
Con el fin de aclarar los resultados de la cuarta pregunta de la encuesta, se inquirió acerca de la comunicación con los compañeros y autoridades de su departamento. Los resultados, como se puede observar en la tabla 3 y en el gráfico 6, son consistentes con lo constatado en la pregunta anterior; es decir, la mayoría de los miembros de la empresa estudiada tiene una percepción positiva acerca de la calidad de la comunicación en la empresa; sin embargo, también se puede notar que dicha percepción es más positiva en los que respecta al propio departamento en el que trabajan los encuestados.

Tabla 3. Frecuencias sobre percepción de calidad de comunicación interna dentro de los departamentos

Opción	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy buena	8	32%
Buena	14	56%
Regular	3	12%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Gráfico 6. Percepción de calidad de la comunicación dentro de los departamentos



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

Estos resultados muestran que se percibe que la comunicación dentro de cada departamento tiene excelentes niveles ya que apenas un 12% de los encuestados señalan una opinión neutral y no se presentan opiniones negativas. Estos resultados deben analizarse en conjunto con los de la siguiente pregunta.

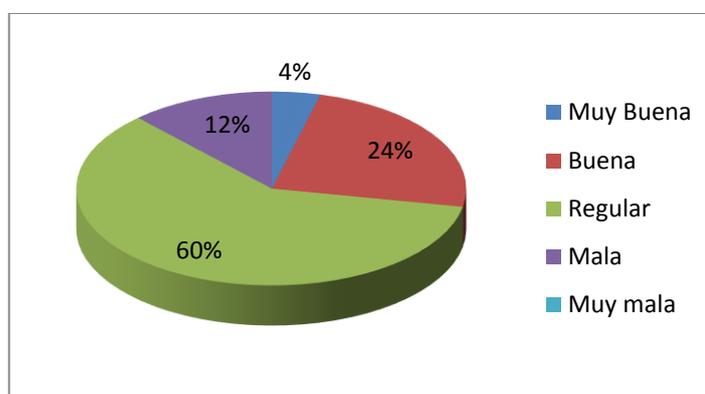
De manera adicional, se consultó a los trabajadores de Letra Sabia, su opinión acerca cuál es la calidad de la comunicación con otros departamentos. En este caso, se puede observar que existe una mayor cantidad de respuestas neutras o negativas como se verifica en la tabla 4 y en el gráfico 7:

Tabla 4. Cuadro de frecuencias sobre calidad de comunicación con otros departamentos

Opción	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy buena	1	4%
Buena	6	24%
Regular	15	60%
Mala	3	12%
Muy mala	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Gráfico 7. Calidad de comunicación entre departamentos



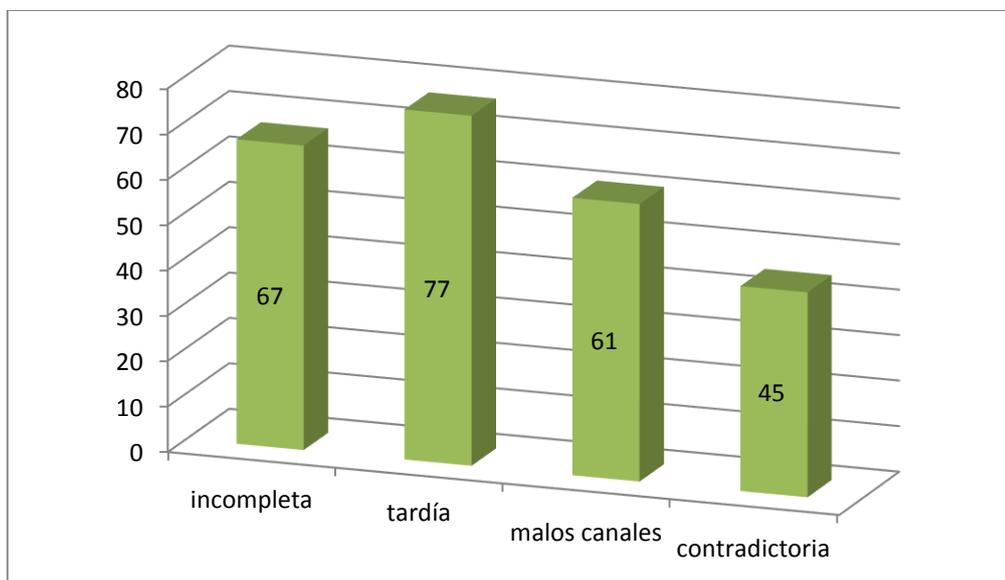
Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia

En contraposición con los resultados obtenidos en la pregunta anterior, la pregunta 6 presenta resultados negativos. Las respuestas neutrales llegan a un 60% del total y 12% opinan que la comunicación tiene una mala calidad. Se destaca, dentro de la tabulación, que la mayoría de respuestas negativas se presenta en el departamento de ventas y la mayoría de respuestas neutrales, en el departamento de ediciones.

En la séptima pregunta de la encuesta, se solicitó a los encuestados que ordenaran de 1 a 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, el problema más común que han tenido respecto a la comunicación dentro de Letra Sabia.

Las opciones que se dieron a esta pregunta fueron: comunicación incompleta, comunicación tardía, deficiencias en los canales de comunicación e información contradictoria. Los mayores puntajes ofrecidos por los encuestados se centraron en la comunicación tardía como se presenta en el gráfico 8, a continuación.

Gráfico 8. Puntuación asignada a problemas de comunicación más comunes



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Los datos recopilados señalan que los problemas más significativos se relacionan con información tardía; cabe señalar que no hay una diferencia sustancialmente alta con respecto a los demás tipos de problemas.

Un aspecto importante de destacar es que en el departamento académico se da un puntaje bastante alto a informaciones contradictorias e incompletas con puntajes de 15 y 21 para su departamento, respectivamente.

En el espacio designado a discusión de resultados se presenta un análisis sobre los problemas más comunes en base a lo encontrado en la presente pregunta y los datos proporcionados por los entrevistados.

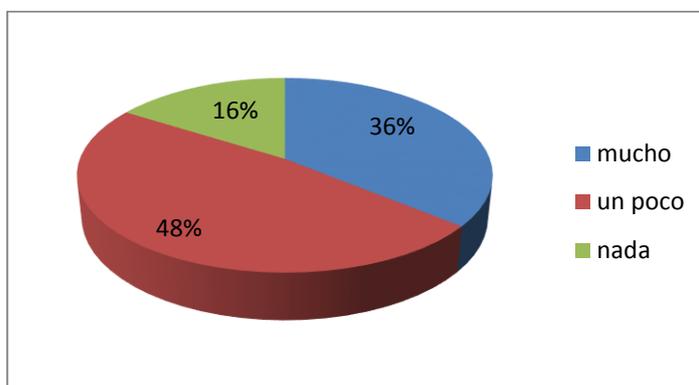
En la octava pregunta de la encuesta se cuestionó acerca de los problemas de comunicación y la forma en que afectan en el desempeño del trabajo de los encuestados. Como se podía esperar, los resultados de esta pregunta se dirigieron a confirmar que los problemas en la comunicación tienen un impacto negativo en las actividades de los empleados como se verifica en la siguiente tabla y el gráfico:

Tabla 5. Cuadro de frecuencias acerca del impacto percibido de los problemas de comunicación

Opción	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Mucho	9	36%
Un poco	12	48%
Nada	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Gráfico 9. Impacto de los problemas de comunicación



Fuente: Aplicación de encuesta
Elaboración propia.

Se puede apreciar que existe un valor alto de respuestas negativas. Debe considerarse que la respuesta “un poco” también es negativa pues debería asumirse que la comunicación es un elemento que aporte al desarrollo normal de las actividades y que no las afecte negativamente en ningún sentido. Con esta consideración se encuentra que un 84% de los encuestados perciben impacto de los problemas de comunicación en sus labores cotidianas.

3.4 Discusión de los resultados

Después de analizar la observación, las entrevistas y las encuestas aplicadas en Letra Sabia de manera individual, se pueden determinar las siguientes conclusiones preliminares:

- Existen problemas de comunicación con el público interno que se verifican con la presencia de errores de coordinación entre los departamentos y una inadecuada comunicación entre los miembros de la organización.
- La comunicación con públicos externos y mixtos es deficiente debido a que se ha encontrado caso de clientes que reciben informaciones erradas sobre stock de libros, falta de actualización de elementos de comunicación digitales y demás.
- Los principales problemas que se derivan de la comunicación ineficaz tanto a nivel interno como externo y mixto son:
 - entregas a destiempo,
 - falta de coordinación entre los departamentos,
 - errores en impresiones,
 - pérdida de tiempo y recursos,
 - limitadas y esporádicas acciones de relaciones públicas,
 - falta de actualización de página web,
 - información errada a los clientes.
- Algunos objetivos de la empresa como su inserción en el mercado nacional e internacional están siendo severamente limitados por los problemas de comunicación de la editorial.
- Los esfuerzos que actualmente se realizan para el manejo de la comunicación en Letra Sabia provienen de la gerencia y, ocasionalmente, de algunos miembros de diferentes departamentos.
- La empresa cuenta con elementos tecnológicos y financieros para realizar acciones que mejoren la situación actual de la comunicación en la empresa; esto se verificó con la visita y las observaciones a la página web y el campus virtual de Letra Sabia, además de las cuentas en redes sociales.
- El pequeño tamaño de la empresa facilita la implementación de acciones si se mantiene una permanente evaluación de las acciones y el constante apoyo de la administración.
- Existe gran interés por implementar soluciones a los problemas actuales de comunicación y relaciones públicas de la editorial.

3.5 Análisis de factores internos y externos

En base a los datos recopilados por las herramientas investigativas, se ha desarrollado el siguiente diagnóstico relativo a los elementos internos y externos de la compañía tanto positivos como negativos:

3.5.1 Análisis FODA

Análisis interno

Fortalezas

- La empresa es relativamente pequeña y existe un ambiente de cordialidad entre los empleados, lo que facilita la comunicación (especialmente informal) entre los miembros.
- La editorial ya ha identificado sus principales deficiencias comunicacionales.
- Letra Sabia ya tiene construida una imagen positiva en medios, en los clientes, proveedores y, en general, entre los públicos externos.
- La entidad cuenta con capacidad organizativa y económica para emprender acciones tendientes a mejorar la calidad de la comunicación.

Debilidades

- La entidad tiene problemas de comunicación interna que le han perjudicado económicamente por entregas a destiempo, pérdida de información, etc.
- La compañía no cuenta con una persona específica a cargo de desarrollar acciones de relaciones públicas, comunicación y publicidad.

Análisis externo

Oportunidades

- Mayor nivel de empleo y escolaridad junto con reducción de índices de analfabetismo, lo que permite una expansión del mercado al que están dirigidos los productos de la editorial.
- Crecimiento económico y estabilidad en índices como tasas de interés, inflación, etc., que permiten a la ciudadanía adquirir, con mayor frecuencia, los productos y servicios de Letra Sabia.

Amenazas

- Limitado acceso del público ecuatoriano a Internet, principal medio de comunicación e información de la editorial.
- Crecimiento (tanto en número como en tamaño) de la competencia en medios, lo que puede opacar la promoción de Letra Sabia.
- Posibilidad de cambios de leyes tributarias o aduaneras que puedan afectar las operaciones de la empresa.

Cabe señalar que los puntos determinados previamente son solamente los más representativos o ejemplares de la situación de la comunicación en la empresa.

Contando con la información señalada se procede a presentarla de manera organizada en la siguiente figura denominada matriz FODA por representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

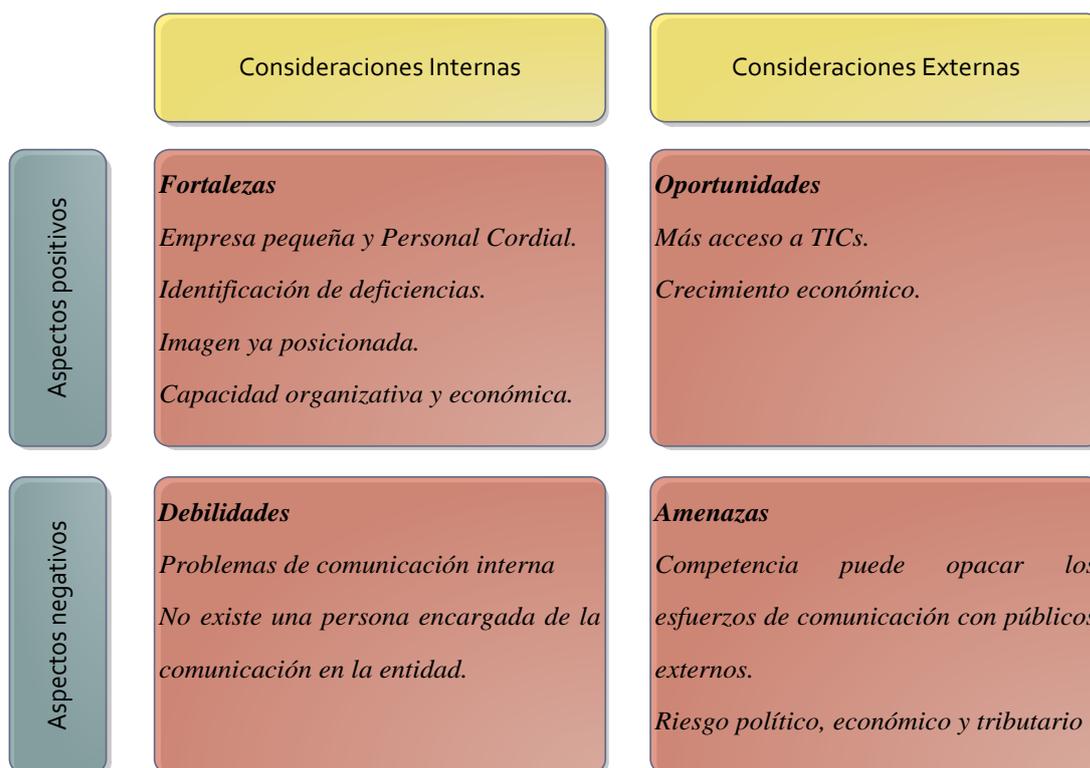


Figura 15. Matriz FODA de comunicación de Letra Sabia

Elaboración propia

Una vez que se han identificado los principales elementos que intervienen en la comunicación dentro de la empresa estudiada, es menester proceder con la formulación de estrategias que permitan utilizar los aspectos positivos de la empresa a fin de eliminar o contrarrestar los negativos.

El capítulo IV del presente trabajo determina la creación de un departamento de comunicación dentro de la editorial Letra Sabia. Adicionalmente, se presenta el análisis de las estrategias a implementar y el plan estratégico propuesto para el año 2014.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

4.1 Descripción del departamento

El departamento de comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales estará encargado de la gestión de la comunicación de la empresa, lo que incluye realizar las actividades de planeación, organización, ejecución y control de todos los aspectos que involucren la transmisión de información tanto de manera interna como externa.

Entre las actividades que el departamento desarrollará se encuentran las siguientes:

- Asesoramiento a la alta gerencia en la toma de decisiones donde se involucre la imagen institucional.
- Establecimiento de los canales de comunicación más adecuados para llegar con el mensaje a los públicos de la institución.
- Diseño de piezas comunicacionales que vayan en concordancia con la misión, visión y valores institucionales para difundir el que hacer institucional.
- Aseguramiento del correcto flujo de información; esto es, asegurar que la información llegue de la forma adecuada desde la persona o departamento de donde se emite dicha información hasta la persona, departamento o empresa a la que se quiere llegar.
- Desarrollo de estrategias de comunicación que permitan mejorar la gestión de la compañía y de cada uno de sus miembros.
- Creación de un vínculo eficiente entre la empresa y los públicos internos, externos y mixtos.
- Acciones que fortalezcan y ayuden a mantener una buena imagen institucional de la editorial.
- Desarrollo de la planificación, ejecución y control de la comunicación interna y externa en situaciones de crisis (gestión de crisis).
- Establecimiento de medidas de evaluación y control de los resultados relativos a la comunicación de la empresa.

A lo largo del presente capítulo se presentarán los lineamientos que guiarán las acciones del mencionado departamento de comunicación partiendo desde las declaraciones de misión, visión y objetivos, como elementos fundamentales de la gestión del departamento.

4.2 Misión

El departamento de comunicación, gestiona el flujo de comunicación con los públicos internos, mixtos y externos a través de acciones de planificación, desarrollo y evaluación de los procesos comunicativos de la entidad, con el fin de aportar positivamente al logro de los objetivos de la editorial Letra Sabia.

4.3 Visión

Promover flujo de información eficiente dentro de la entidad y el posicionamiento de la empresa a través de un manejo adecuado y profesional de la comunicación con el fin de que Letra Sabia construya una imagen sólida y de prestigio dentro del mercado editorial ecuatoriano y a nivel internacional.

4.4 Objetivos del departamento de comunicación

4.4.1 Objetivo general

- Realizar la planificación, organización y mejorar la comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales con los públicos internos, externos y mixtos.

4.4.2 Objetivos específicos

- Proponer y desarrollar un plan estratégico de comunicación anual para Letra Sabia Servicios Editoriales.
- Constituirse en un elemento asesor de la alta gerencia para la toma de decisiones donde se involucre la comunicación y la imagen institucional.
- Establecer canales de comunicación para fortalecer la comunicación con los públicos externos y mixtos tanto de tipo tradicionales como digitales.
- Desarrollar acciones permanentes, eficaces y eficientes para velar por la imagen institucional y la reputación de la editorial, tanto en el plano tradicional como *online*, a través de acciones de comunicación y relaciones públicas.
- Garantizar que la información llegue de la forma adecuada y oportuna desde la persona o departamento de donde se emite dicha información hasta la persona, departamento o empresa a la que se quiere llegar.
- Aportar con herramientas comunicacionales eficaces y eficientes en la gestión de crisis en el ámbito de sus competencias.

- Fortalecer el uso de plataformas digitales para la comunicación de la editorial y su promoción que incluyen espacios virtuales propios como son su página web y su campus virtual; y públicos como redes sociales.
- Evaluar los resultados de las acciones de comunicación y relaciones públicas realizadas.

4.5 Funciones del departamento de comunicación

4.5.1 Comunicación organizacional

La principal función del departamento de comunicación que se propone para la editorial Letra Sabia es la de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de comunicación de la empresa con sus públicos internos, externos y mixtos.

Con el fin de presentar las funciones particulares que cumplirá el departamento de comunicación de la empresa, se procederá al análisis en base a los cuatro elementos que fueron considerados en el marco teórico del presente estudio como base de las acciones de comunicación: control, motivación, expresión emocional e información.

Para determinar las funciones más específicas del departamento, se ha decidido dividir la comunicación de la organización en dos áreas: por un lado, la comunicación interna que se refiere a la comunicación entre el personal y también el que se produce entre la compañía y su público interno; y por otro lado, la comunicación externa que se refiere a aquella que se produce con los públicos externo y mixto de la editorial.

Las funciones se detallan de acuerdo a la especificación desarrollada por Stephen Robbins que fue presentada en el punto 1.2.2 del presente estudio, es decir: funciones de control, de motivación, de expresión emocional y de información (Robbins, 2004, pág. 282).

4.5.1.1 Comunicación interna

Las funciones del nuevo departamento con relación a la comunicación interna serán:

- Funciones de control

- Promover que se utilicen de manera permanente las vías electrónicas de comunicación con el fin de contar con respaldos de las solicitudes, intercambio de información y envío de material.
- Evaluar la calidad de los canales de comunicación para proponer soluciones o cambios con el objeto de mejorar la gestión de cada uno de los miembros del personal.
- Supervisar el flujo de comunicación desde la entidad hacia el personal para evitar duplicación de la información, datos contradictorios o exposición de información sensible de la empresa.
- Diagnosticar problemas en las funciones del personal ocasionadas por deficiencias de la comunicación para implementar acciones correctivas.
- Funciones de motivación
 - Reconocer, por medio del contacto y comunicación con los miembros de la editorial, sus deseos e intereses dentro de su trabajo.
 - Conocer e informar a la gerencia acerca de los elementos que producen más motivación en los empleados en base a los procesos de comunicación con ellos.
 - Servir de puente entre la compañía y los empleados para informar a los últimos sobre lo que la entidad busca de ellos tanto para clarificar sus funciones como para motivarlos al clarificar sus funciones.
 - Promover entre los empleados un sentimiento de pertenencia hacia la empresa
- Expresión emocional
 - Fortalecer las relaciones de amistad, cortesía y compañerismo entre los miembros del personal.
 - Dar apertura a los empleados a expresar sus sentimientos hacia su trabajo y sus compañeros.
 - Manejo de los conflictos internos, al ser considerados como elementos de crisis que son parte de las competencias del departamento.
- Función de información
 - Canalizar la información que se genera dentro de un departamento hacia otro de manera correcta, interviniendo para eliminar cualquier ruido que pueda producirse.

- Servir de canal eficiente y efectivo para la distribución de información desde la compañía hacia los empleados.
- Generar información hacia la gerencia y hacia los empleados, relativa a la gestión del departamento, a los logros obtenidos, a las acciones correctivas que se están tomando, etc.
- Propiciar la retroalimentación desde todos los participantes (tanto empleados como la propia entidad) para mejorar el flujo de la información.
- Utilizar los medios tecnológicos para mantener informados a todos los miembros de la organización sobre la empresa y sus servicios.

4.5.1.2 Comunicación externa

Con respecto a la comunicación externa, el departamento buscará:

- Funciones de control
 - Impulsar acciones para que se utilicen de manera adecuada las vías electrónicas de comunicación con proveedores, clientes y otros públicos externos a fin de contar con respaldos de las solicitudes, intercambio de información y envío de material.
 - Evaluar las quejas, en conjunto con el departamento involucrado, con la gerencia y, en caso de ser necesario, con la misma fuente de la queja para determinar posibles problemas en los canales de comunicación.
 - Evaluar el grado de satisfacción de los públicos externos relacionados con la compañía a través de la comunicación y retroalimentación recibida de ellos.
- Funciones de motivación
 - Mantener un contacto permanente y cordial para desarrollar, en los públicos externos, la idea de atención al detalle y servicio profesional de parte de la compañía y sus miembros a fin de motivarlos a continuar trabajando con la editorial.
 - Motivar a los empleados de la empresa por medio de las comunicaciones y retroalimentaciones recibidas de los públicos externos relacionadas a la calidad del servicio recibido por los miembros del personal.
- Expresión emocional
 - Desarrollar un sentimiento de cordialidad y apoyo de parte de la compañía y sus miembros entre los públicos externos y mixtos de la editorial.

- Brindar a los públicos externos las oportunidades y vías para que exista permanente retroalimentación.
- Función de información
 - Determinar las mejores y más eficientes vías de transmisión de información hacia y desde los públicos externos y mixtos de la compañía.
 - Ser el punto central de recepción y envío de información entre la empresa y sus clientes, proveedores y públicos externos en general.
 - Utilizar los medios tecnológicos para mantener informados a los públicos externos sobre la empresa y sus servicios (se incluye el desarrollo de la página web para actualizar información de la oferta de servicios, como lo sugiere el departamento de ventas).

4.5.2 Imagen e identidad corporativa

Las funciones del departamento de comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales relacionadas a la imagen e identidad corporativa son:

- Desarrollar, mantener, posicionar y explotar una imagen especial de la entidad con el fin de que sea reconocida tanto por los públicos internos como externos.
- Implementar una estandarización de los elementos de promoción de Letra Sabia en todos los medios internos de la institución a través de los cuales la editorial se comunica con los diversos públicos.
- Ofrecer alternativas para la construcción de una imagen consistente de la editorial en todas las actividades y elementos que utilice.
 - Diseño de la página web de la empresa
 - Desarrollo de la imagen de la compañía en redes sociales
 - Control de materiales y elementos que usa la compañía con el fin de estandarizar la imagen (como hojas membretadas, firmas de correos electrónicos, etc.)

4.5.3 Relaciones públicas y publicidad

El departamento de comunicación, entre sus funciones, deberá:

- Mantener contacto permanente con medios de prensa y otros públicos externos que puedan difundir masivamente el conocimiento de las actividades de la empresa a través de:
 - Comunicados de prensa

- Visitas personales
- Procurar menciones periódicas en medios escritos, radiales y televisivos de gran difusión acerca del nombre de la empresa y de sus actividades.
- Efectuar acciones permanentes de actualización y desarrollo de contenidos digitales en la página web de la compañía y en redes sociales.
- Fomentar la comunicación con los públicos externo y mixto a través de la página web corporativa y el campus virtual de la empresa.
- Desarrollar formas de promoción pagada (publicidad) atendiendo criterios de costo-beneficio, impacto en el mercado meta, eficacia y eficiencia.
- Implementar acciones de publicidad a bajo costo como materiales impresos a los que la editorial tiene acceso casi de forma gratuita.

4.6 Estructura orgánica de la dirección de comunicación

El departamento señalado se situará bajo la jerarquía de la gerencia general y tendrá canales de comunicación formales e informales; ascendentes, descendentes, horizontales y diagonales con los demás departamentos de la organización pero no canales jerárquicos. Para la estructura orgánica presentada, se atiende al criterio expuesto por José María La Porte, quien señala que “en la actualidad hay tendencia a otorgar mayor importancia a la Dirección de Comunicación, situándola en el nivel que facilita la relación directa con la dirección general” (La Porte, 2012, pág. 283). También debe mantener comunicación directa con otros departamentos, por lo que se le atribuye igual nivel de jerarquía que ellos.

El departamento contará con un jefe y un asistente, de la forma en que se detalla en el punto 4.7 relacionado al talento humano requerido.

A continuación se muestra, de manera gráfica, el lugar que ocuparía el departamento de comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales dentro de la empresa.

4.6.1 Organigrama de la empresa incluyendo la dirección de comunicación

Tras la incorporación del departamento de comunicación de Letra Sabia en la editorial, el diseño de la organización sufrirá leves cambios con el fin de que las operaciones dentro de

la empresa se vean comprometidas. En la figura siguiente se presenta la forma en que se incluirá el mencionado departamento:

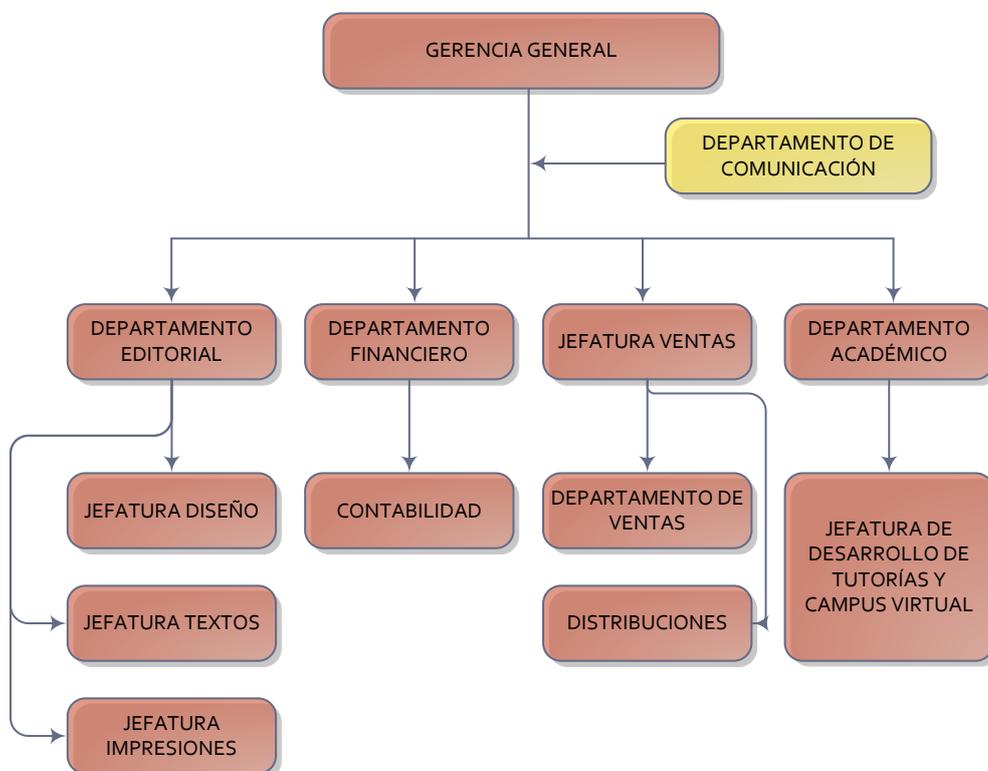


Figura 16. Organigrama estructural de Letra Sabia Servicios Editoriales con Departamento de Comunicación

Elaboración propia.

Como se puede observar, se propone que el departamento de comunicación tenga un nivel de asesoría de la gerencia general, dentro de la estructura orgánica de la empresa, con el fin de garantizar suficiente impacto sobre las otras áreas y, al mismo tiempo, se atiendan los objetivos relacionados con la asesoría en materia de comunicación y gestión de crisis con la alta gerencia. Adicionalmente, como se mencionó previamente, el departamento de comunicación deberá mantener canales de comunicación con todos los demás departamentos de la institución con el fin de promover, dirigir y evaluar las actividades planificadas con cada una de las áreas de la empresa.

4.7 Recursos materiales requeridos

El desarrollo de las actividades del Departamento de Comunicación propuesto requiere de los siguientes recursos:

4.7.1 Infraestructura física

El trabajo del departamento, considerando el número de personal y las actividades propias de este, requieren de una estructura física que cumpla con los siguientes requerimientos:

- Área mínima de trabajo de entre 2 y 3 m² para cada miembro del personal.
- Lugar con suficiente iluminación y ventilación.
- El área de trabajo debe estar, en la medida de lo posible, en un lugar equidistante de las otras áreas funcionales de la editorial para lograr la mayor cobertura posible a las necesidades de comunicación de los otros departamentos y miembros del personal.
- Se deben procurar las condiciones de seguridad que sean necesarias extintores en los corredores, salidas de emergencia, etc.
- La infraestructura deberá tener acceso a línea telefónica, Internet y líneas eléctricas.

La figura 17 muestra un ejemplo de espacio mínimo para el desarrollo de las actividades de la campaña propuesta:

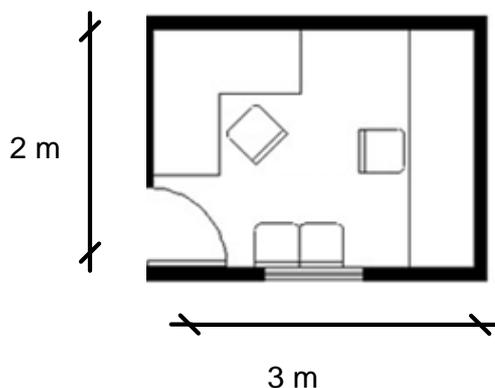


Figura 17. Área mínima de trabajo

Elaboración propia

La infraestructura señalada es referencial y, naturalmente, podrá adaptarse a los requerimientos y disponibilidades de Letra Sabia Servicios Editoriales. En los actuales momentos, la editorial cuenta con espacio suficiente que además puede dedicarse a la

infraestructura y que solamente requiere de la instalación de divisiones modulares y conexiones, temas que serán abordados al analizar los recursos financieros necesarios.

También se cuenta con un espacio a ser destinado como salón de reuniones para uso del departamento.

4.7.2 Equipos y materiales necesarios

Para la implementación del departamento de comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales se prevé el uso de los siguientes materiales descritos en la tabla 6:

Tabla 6. Recursos materiales necesarios para el departamento

Concepto	Detalle	Cantidad
Muebles y enseres		
Escritorios	Uno para cada colaborador	2
Sillas	Dos para cada escritorio	4
Archivador	Mueble para guardar la documentación del departamento	1
Equipos electrónicos		
Computadoras	De preferencia laptop debido a la posibilidad de portarlas a reuniones, etc. Características mínimas: Procesador de 1.6GHz/ 2GB Ram/ 250GB Disco Duro	2
Impresora	Color laser	1
Teléfono	Uno para cada escritorio	2
Calculadora o sumadora	Uno para cada miembro	2
Otros suministros		
Papeleras	De dos niveles para organizar los documentos del departamento	2
Basurero	Para eliminar los residuos	1
Engrampadoras	Una para cada escritorio	2
Perforadoras	Una para cada escritorio	2
Dispensador de cinta adhesiva	Uno para cada escritorio	2
Material de papelería	Papel bond A4, sobres, carpetas,	

Elaboración propia

Es importante señalar que, debido a las actuales actividades de la editorial, Letra Sabia cuenta con varios de los elementos señalados.

4.8 Talento humano

Debido al tamaño de la organización, no se justifica un departamento constituido por mucho personal. En este sentido, el departamento de comunicación estará conformado por un jefe de relaciones públicas y comunicación y un asistente.

Como se ha mencionado, debido al tamaño de la empresa se ha optado porque el asistente del nuevo departamento de comunicación a ser creado trabaje medio tiempo o sea un miembro ya de la organización. En el segundo caso, se ha pensado en la actual recepcionista a fin de que cumpla también las funciones de asistente del departamento de comunicación considerando dos aspectos: primero, la mencionada asistente ya mantiene comunicación permanente con proveedores, clientes y empleados; y, segundo, ya cuenta con los recursos materiales para el desempeño de su trabajo (computadora, estación de trabajo, etc.)¹.

4.8.1 Perfiles profesionales requeridos y funciones en el departamento de comunicación

A continuación se presentan los cargos y las funciones a ser cumplidas por los miembros del departamento de comunicación propuesto:

Jefe del Departamento de Comunicación.

Perfil profesional:

El/la jefe del Departamento de Comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales es una persona capacitada para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de comunicación de la empresa con los públicos internos, externos y mixtos.

¹ Se ha solicitado a la gerencia general de la organización su opinión al respecto y han manifestado que la opción de dar las funciones de asistente de comunicación a la actual recepcionista es la mejor.

Funciones:

Las funciones primordiales, más no exclusivas, que cumplirá el/la jefe del Departamento de Comunicación de la editorial son:

- Implementar acciones para mantener un excelente nivel de comunicación entre los miembros de la organización (público interno) para evitar costos derivados de problemas de comunicación y coordinación entre ellos.
- Determinar los diversos públicos externos que tiene la compañía
- Gestionar las acciones para mejorar la calidad de la comunicación con los públicos internos, externos y mixtos de la empresa
- Informar a la gerencia, de manera periódica, de las acciones emprendidas por el departamento para lograr los objetivos generales y específicos de este, así como de las partidas presupuestarias disponibles para las acciones de comunicación.
- Asesorar a la gerencia de Letra Sabia sobre comunicación y relaciones públicas de la editorial.
- Desarrollar acciones permanentes para el posicionamiento de la imagen de la editorial con los públicos externos, particularmente con medios de comunicación masivos.
- Suscribir documentos tales como comunicados de prensa, invitaciones, informes y otros.
- Mantener el control de los contenidos comunicacionales de la compañía en medios digitales (página web y redes sociales).
- Trabajar de manera conjunta con la gerencia de la editorial en las acciones de gestión de crisis cuando estas se presenten.
- Coordinar y controlar las acciones de comunicación en situaciones de presencia de crisis de la empresa.
- Realizar evaluaciones trimestrales del Departamento de Comunicación.
- Elaborar e implementar un plan estratégico de comunicación institucional anualmente. De acuerdo a la evaluación situacional de la misma y los objetivos de la entidad.
- Diseño de campañas, comunicados de prensa y demás acciones para dar a conocer a la comunidad de los servicios y productos que ofrece Letra Sabia.

Asistente del departamento de comunicación**Descripción del cargo:**

El/la asistente del Departamento de Comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales desarrolla las actividades operativas del departamento y trabaja como centro de comunicación de la empresa bajo la dirección del jefe departamental. La función del asistente de comunicación será cercana a la de un secretario o secretaria pero tendrá autonomía en varias de sus funciones que se describen a continuación:

Funciones:

El/la asistente del departamento de Comunicación cumplirá especial pero no exclusivamente, las siguientes funciones:

- Realizar las acciones, indicadas por el/la jefe de departamento, tendientes a mejorar la comunicación dentro de la editorial y entre esta y sus públicos internos, externos y mixtos.
- Constituirse en el primer nivel de contacto con Letra Sabia Servicios Editoriales; es decir, será la persona que reciba los correos electrónicos, llamadas, solicitudes escritas, etc., y los responda, en tanto no sobrepase sus competencias.
- Actualizar los contenidos digitales de la editorial en su página web y redes sociales bajo la supervisión del / de la Jefe / Jefa de departamento.
- Redactar comunicados de prensa y otros documentos de manera autónoma en situaciones habituales y bajo la supervisión del jefe de comunicación en eventos de crisis.
- Mantener un contacto cercano, permanente y cordial con clientes, proveedores, empleados y directivos de la organización.

4.8 Recursos financieros

Los recursos financieros requeridos para la gestión del departamento comunicacional de Letra Sabia Servicios Editoriales provendrán de las actividades regulares de la empresa (venta de libros, contratos de coedición, impresiones, etc.).

Los costos atribuidos al nuevo departamento se detallan a continuación:

Tabla 7. Detalle de costos de implementación y trabajo del departamento de comunicación

Concepto	Detalle	Mensual	Anual
Muebles y enseres	Según detalle de la tabla 12. Pago único al inicio de las actividades del departamento.		\$ 2.279,00

Servicios Básicos	Internet, agua, luz, teléfono	\$ 45,00	\$ 540,00
Transporte	Para visitas (entre 1 y 2 salidas semanales) a clientes, estaciones de radio, televisión, etc.	\$ 40,00	\$ 480,00
Sueldos y salarios*	Al personal del departamento como se detalla en la tabla 13.	\$ 1.264,77	\$ 15.177,24
Materiales e insumos	Papelería y otros insumos, aproximado	\$ 20,00	\$ 240,00
TOTAL		\$ 1.369,77	\$ 18.716,24

*El salario de la asistente sería considerado íntegramente por sus funciones en el departamento de comunicación.

Elaboración propia.

Con la finalidad de sustentar los datos presentados en la tabla 7, se presenta a continuación un detalle de los costos de adquisición de muebles y enseres.

Tabla 8. Costos de muebles y enseres

Concepto	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorios	Uno para cada colaborador	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Sillas	Dos para cada escritorio	4	\$ 78,00	\$ 312,00
Archivador	Mueble para guardar la documentación del departamento	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Computadoras	Laptop Dell Vostro 1540/ ci3 2.4ghz/2gb/250gb	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Impresora	Impresora Láser Color Samsung Clp-300	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Teléfono	Teléfono Panasonic Kx-ts500 Negro Blanco	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Calculadora o sumadora	Calculadora Casio Mx-120s	2	\$ 7,50	\$ 15,00
Papeleras	Papelera Metálica de 2 Bandejas	2	\$ 18,00	\$ 36,00
Basurero	Basurero Metálico	1	\$ 16,00	\$ 16,00
Otros suministros	Engrampadoras, perforadoras, etc.	1	\$ 30,00	\$ 30,00
TOTAL				\$ 2.279,00

Nota: Todos los precios fueron obtenidos en portales electrónicos de ventas

Elaboración propia

Tabla 9. Detalle de costos mensuales por sueldos y salarios

CARGO	SALARIO BRUTO	13º SUELDO	14º SUELDO	Vacaciones	IESS patronal (11,15%)	COSTO TOTAL
Jefe de comunicación	\$600,00	\$50,00	\$26,50	\$25,00	\$66,90	\$768,40
Asistente	\$380,00	\$31,67	\$26,50	\$15,83	\$42,37	\$496,37
TOTAL						\$1.264,77

Nota: No se considera el pago de fondos de reserva durante el primer año.

Elaboración propia

Es importante recordar que algunos de los elementos cotizados pueden verse reducidos o incluso eliminados por la decisión de la gerencia de solicitar a la actual recepcionista (quien ya cuenta con una computadora y escritorio de trabajo) que se incorpore al nuevo departamento en calidad de asistente. No obstante, se ha decidido valorar los costos sin estas consideraciones para contar con un cierto margen de libertad para afrontar posibles costos emergentes.

4.9 Propuesta del plan de comunicación

El presente documento también propone la aplicación de un plan estratégico de comunicación como una de las primeras acciones a implementarse en el departamento de comunicación que se ha planteado. El plan estratégico se fundamenta en la evaluación de la situación comunicacional de la empresa que se presenta a continuación; en base a esta información, se desarrollan las estrategias a implementar.

4.9.1 Estrategias de comunicación a aplicar

Las estrategias se generan por la intención de limitar los aspectos negativos identificados durante la fase de diagnóstico haciendo uso de los aspectos positivos.

Para la determinación de las mencionadas estrategias, se ha optado por el uso de la denominada matriz de diseño de estrategias que, para el caso de estudio del presente trabajo, se presenta en la tabla 10.

Con base en los objetivos planteados para la propuesta, se construyeron las estrategias y acciones que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Estrategias y funcionarios responsables

Objetivo	Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha	Responsable	Indicadores
1) Proponer y desarrollar un plan estratégico de comunicación anual para Letra Sabia Servicios Editoriales.	Utilizar recursos en la contratación de una persona que se encargue exclusivamente de las acciones de promoción y comunicación; con la suficiente capacidad o experiencia para adelantarse a cualquier tipo de problema externo y enfrentarlo.	- Proceso de selección y contratación de jefe de departamento de comunicación.	Aspirantes aptos	1er trimestre	Gerente	Contrato de trabajo.
	Utilizar la actual capacidad de la empresa para estar atenta a cambios de orden político o económico.	- Realizar reuniones trimestrales entre los miembros del departamento de comunicación, financiero y gerente general para evaluar los entornos político, económico, social y tributario para anticipar problemas.	Departamento de comunicación, financiero y gerencia	2do trimestre 3er trimestre 4to trimestre	Contador	Acta de reunión
2) Constituirse en un elemento asesor de la alta gerencia para la toma de decisiones donde se involucre la comunicación y la imagen institucional.	Presentar informes y realizar reuniones de evaluación trimestrales con la alta gerencia para comunicar las acciones tomadas y los logros	- Recabar información acerca de acciones de comunicación desarrolladas y los logros. - Redactar informe. - Planificar y desarrollar la reunión con la gerencia	Gerencia	2do trimestre 3er trimestre 4to trimestre	Jefe de departamento de comunicación	Acta de reunión
3) Establecer canales	Uso intensivo de redes	- Actualización semanal de página	Posibles	1er trimestre	Asistente de	Registro de

Objetivo	Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha	Responsable	Indicadores
de comunicación para fortalecer la comunicación con los públicos externos y mixtos tanto de tipo tradicionales como digitales.	sociales y página web para promocionar a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - de Facebook. - Creación de cuenta de Twitter. - Actualización de Twitter de manera semanal. - Seguimiento mensual de número de visitas en la página web y actualización mensual de canal de Youtube de la empresa. - Ingreso de información o cambios en la página web cada mes para mejoramiento de posición en buscadores (SEO). 	clientes		departamento	creación y actualización de medios
	Utilizar la etapa de buena capacidad económica para invertir en la comunicación con diversos públicos. Considerar oportunidades de publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de publicidad en Google y/o Facebook. - Publicidad impresa para ser entregada en escuelas y colegios clientes de la editorial. 	Clientes y posibles clientes	1er trimestre	Gerente – Jefe de departamento comunicación	Registro de publicidad contratada. Facturas de pago.
4) Desarrollar acciones permanentes, eficaces y eficientes para velar por la imagen institucional y la reputación de la editorial, tanto en el plano tradicional como online, a través de acciones de comunicación y relaciones públicas.	Utilizar la imagen de Letra Sabia y emprender acciones de diferenciación con la competencia utilizando, por ejemplo, los principios de responsabilidad social de la empresa o el uso de TICs.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar en la página web los principios de responsabilidad social de Letra Sabia. - Trabajo de relaciones públicas para posicionar la iniciativa “Leyendo, Construyendo” que actualmente desarrolla la editorial. - Crear una opción de descarga de títulos a través de página web para reducir el uso de papel como elemento de responsabilidad ambiental. 	Clientes y posibles clientes	1er trimestre	Jefe departamento de comunicación	Registro de actualización de página web y redes sociales.
5) Garantizar que la	Usar de manera	- Crear direcciones de correo	Empleado	1er trimestre	Jefe	Listado de

Objetivo	Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha	Responsable	Indicadores
información llegue de la forma adecuada y oportuna desde la persona o departamento de donde se emite dicha información hasta la persona, departamento o empresa a la que se quiere llegar.	predominante las TICs para mejorar sus actividades de comunicación con públicos internos y externos.	<p>electrónico para los empleados que aún no lo tienen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a los empleados la decisión de exigir que todas las comunicaciones internas y externas se realicen a través de correo electrónico. - Evaluar cada trimestre la aplicación de estas políticas. 	s, público interno		departamento de comunicación	cuentas de correo electrónico. Firma de los empleados en copia de comunicado de las políticas.
	Hacer uso de las herramientas de información y comunicación con el fin de solucionar los problemas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas de uso permanente de correo electrónico dentro de la organización. - Capacitar a los empleados en el uso de correo electrónico. 	Empleado s, público interno	1er trimestre	Asistente departamento de comunicación	Fotografías de las reuniones. Firma de los empleados tras talleres.
	Utilizar más las herramientas de información y comunicación con el fin de solucionar los problemas de comunicación interna. Uso predominante de correos electrónicos para el seguimiento de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de uso de correo electrónico. - Implementar la política de que las solicitudes de clientes, las de requisición de bodega, reclamos y otros que se consideren pertinentes, se envíen con copia al departamento de comunicación. 	Empleado s, público interno	1er trimestre	Jefe de departamento de comunicación	Fotografías de las reuniones. Firma de los empleados tras talleres.
6) Aportar con herramientas comunicacionales eficaces y eficientes en la gestión de crisis en el ámbito de sus competencias.	Desarrollar un manual de gestión de crisis para el departamento de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar un manual de gestión de riesgos. - Presentarlo a la gerencia para su conocimiento. - Desarrollar un taller de simulacro de crisis para mejor comprensión del manual 	Gerencia	2do trimestre	Jefe del departamento de comunicación	Acta de reunión. Documento físico del manual.
7) Fortalecer el uso	Se debe aprovechar el	- Capacitación de los empleados	Empleado	1er trimestre	Asistente	Fotografías

Objetivo	Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha	Responsable	Indicadores
de plataformas digitales para la comunicación de la editorial y su promoción que incluyen espacios virtuales propios como son su página web y su campus virtual; y públicos como redes sociales.	tamaño de la empresa para capacitar a los empleados en el uso de tecnologías de comunicación de acceso gratuito para reducir costos y riesgos en programas de comunicación más costosos.	pertinentes en el uso de herramientas tecnológicas gratuitas.	s, público interno		departamento de comunicación	de las reuniones. Firma de los empleados tras talleres.
8) Evaluar los resultados de las acciones de comunicación y relaciones públicas realizadas.	Presentar informes y realizar reuniones de evaluación trimestrales con la alta gerencia para comunicar las acciones tomadas y los logros	<ul style="list-style-type: none"> - Recabar información acerca de acciones de comunicación desarrolladas y los logros. - Redactar informe. - Planificar y desarrollar la reunión con la gerencia 	Gerencia	2do trimestre 3er trimestre 4to trimestre	Jefe de departamento de comunicación	Acta de reunión

Elaboración propia.

4.9.2 Concreción de acciones propuestas

Es importante señalar que el presente plan estratégico atiende la necesidad de la empresa de implementar un departamento de comunicación. En este sentido, las estrategias propuestas permiten el logro de los objetivos señalados en el capítulo anterior cuando se trató acerca de la creación del mencionado departamento.

La formulación de las estrategias es incompleta cuando no se presenta un marco temporal en el que se van a desarrollar las actividades, cuando no se explica qué personas estarán a cargo de qué actividades ni cuando se desconoce el costo que representará su aplicación. En tal virtud, es de suma importancia conocer estos detalles. Las estrategias serán puestas en marcha atendiendo los siguientes aspectos:

4.9.2.1 Cronograma de actividades y presupuestos

Para determinar cuándo se aplicarán las estrategias determinadas, se ha considerado como tiempo de inicio el segundo semestre del año 2014 con períodos de implementación de tres meses.

De esta manera, para la aplicación de las estrategias, se seguirá el cronograma presentado en la figura 18:

Actividades	Trimestre 3 2014	Trimestre 4 2014	Trimestre 1 2015	Trimestre 2 2015
Contratación de personal				
Creación del departamento de comunicación				
Talleres con el personal para el uso de tecnologías de información y comunicación				
Primer acercamiento a medios escritos, radiales y televisivos				
Creación y diseño de perfiles en redes sociales (incluyendo videos)				
Redacción de manual de gestión de crisis y taller de simulacro				
Mantenimiento de páginas y mejoramiento de posición en buscadores				
Envío de comunicados de prensa a medios				
Evaluación de la pertinencia de publicidad				
Evaluaciones trimestrales de logros				
Evaluación anual				
Elaboración y presentación de resultados a la gerencia				

Figura 18. Cronograma de implementación de las estrategias

Elaboración propia

4.9.2.2 Presupuesto

Con respecto al presupuesto que debe ser asignado a la implementación de las estrategias, se considera que se debe hacer uso de instrumentos ya disponibles actualmente en la empresa en lugar de realizar inversiones y gastos nuevos. En esto se exceptúa la creación del departamento de comunicación cuyos costos fueron identificados en el punto 4.8 del presente capítulo; adicionalmente, a mediados del año 2014 se propone la evaluación de la posibilidad de contratar publicidad en medios.

Los costos de publicidad dependen de varios factores entre ellos:

- El tipo de medio que va a ser usado para la publicidad (escrito, radial, televisivo, etc.)
- La calidad y categoría del medio (si se trata de un diario de mucho tiraje o de menor, por ejemplo)
- El tamaño (o extensión) del anuncio

Cabe recalcar que uno de los objetivos fundamentales es el desarrollo de las relaciones públicas de la editorial, de esta manera se evitaría incurrir en gastos de publicidad. No obstante, en el caso de que fuera necesario implementar publicidad en medios masivos, se recomienda que este gasto no supere el 10% de los ingresos totales de la entidad.

4.9.4 Propuesta de control de logro de los objetivos

La evaluación y el control son fundamentales para el éxito de la aplicación de estrategias con vista en el cumplimiento de objetivos organizacionales; a continuación se presentan los criterios que serán utilizados para determinar si los objetivos han sido cumplidos a cabalidad o no.

A continuación se presentan los indicadores que permitirán considerar alcanzado el objetivo general al final del período definido de un año.

4.9.5 Indicadores de cumplimiento

Para evaluar el cumplimiento de las acciones, debe tomarse en cuenta el objetivo general del departamento: Gestionar las acciones de comunicación de Letra Sabia Servicios Editoriales con los públicos internos, externos y mixtos.

Para evaluar el cumplimiento, se aplicará el formulario que se muestra en la figura siguiente:

Criterio	Sí	No
Se ha creado un departamento de comunicación en la editorial Letra Sabia.		
Se ha contratado una persona para estar a cargo del departamento de comunicación, con formación académica o experiencia en el área.		
Se han ejecutado las estrategias del plan estratégico propuesto.		
Se han desarrollado acciones específicamente relacionadas a la comunicación por parte del departamento.		
Se han realizado acciones concretas que permitan observar que se ha trabajado hacia el mejoramiento de la comunicación con los públicos interno, externo y mixto.		
Se ha mantenido contacto permanente con medios de comunicación escritos, radiales y televisivos para informar acerca de las publicaciones y otras actividades de la editorial.		
Se ha cumplido con el presupuesto establecido para la creación y funcionamiento del departamento de comunicación.		
Se han eliminado los problemas de entrega tardía de trabajos y descoordinación entre departamentos por deficiencia de comunicación.		
Se verifica que la totalidad de los empleados de Letra Sabia utilizan siempre el correo electrónico como medio de transferencia de información.		
Se han realizado al menos 12 menciones en medios masivos sobre la empresa.		
Se observa la eliminación de problemas de descoordinación con proveedores y clientes por falta de comunicación.		
Se han realizado evaluaciones trimestrales sobre la gestión del departamento de comunicación.		

Figura 19. Formulario de evaluación

Elaboración propia

El objetivo se puede dar por obtenido si se logra más de un 80% de respuestas afirmativas.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El estudio realizado reveló que Letra Sabia carece de un departamento de comunicación o una persona a cargo de manejar los flujos de la transferencia de la información y que articule la comunicación institucional; además de que participe de manera activa en la gestión de riesgos de la entidad.
2. El trabajo de campo en la entidad determinó que las relaciones públicas de la editorial, en la actualidad, son desarrolladas por el gerente de Letra Sabia. No obstante, no cuenta con conocimientos expertos en la materia y su trabajo es irregular debido a que debe atender las demás responsabilidades de su cargo lo que provoca que no exista una imagen consolidada de la organización.
3. Se constató que la empresa estudiada no cuenta con una correcta planificación del desarrollo de su identidad corporativa y que esta deficiencia repercute en una imagen poco consistente que no permite consolidar la cultura y los valores de la organización.
4. La investigación permitió establecer que Letra Sabia presenta problemas de comunicación tanto entre miembros de distintos departamentos así como de los empleados con respecto a la entidad y su administración de manera general; esto se verificó a través de los resultados de las encuestas que revelaron altos porcentajes de calificaciones negativas relacionadas a la calidad de la comunicación con distintos departamentos y con la gerencia.
5. De la aplicación de los instrumentos de investigación se determinó que los problemas que se han repetido con mayor frecuencia en la editorial relativos a la comunicación son la recepción tardía e información incompleta. Las deficiencias de comunicación en Letra Sabia producen errores en los procesos, retrasos en la entrega de trabajos, ventas sin contar con libros en bodega, poco servicio postventa, etc.
6. Tras la elaboración de la investigación, se determinaron deficiencias de comunicación dentro de la organización estudiada por lo que se propusieron acciones correctivas, considerando que todos los esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de la comunicación organizacional de la empresa estudiada son valiosos.
7. El desarrollo de la investigación permitió verificar que la implementación del departamento de comunicación para Letra Sabia implica un costo para el primer año de \$ 18.716,24 que incluye la adquisición de los recursos materiales necesarios y los sueldos y salarios de los trabajadores. Tras el primer año de funcionamiento, el costo

relacionado al departamento de comunicación se reducirá debido a que no se requerirán nuevas inversiones en material. El valor mencionado no sobrepasa la actual capacidad económica de la editorial, por lo que no se requiere recurrir a endeudamiento. Cabe resaltar, además, que el valor presupuestado es marginal frente a los beneficios de una imagen institucional sólida que favorecerá las ventas y la fidelidad de los clientes.

8. Entre los beneficios de contar con un departamento de comunicación en Letra Sabia se encuentran: la reducción de pérdidas económicas ocasionadas por falta de coordinación y comunicación, un mejoramiento de la atención al cliente, mayor presencia de la marca en el mercado editorial, actualización y desarrollo permanente de comunicación a través de medios digitales, y realizar acciones de soporte en la gestión de crisis de la compañía.

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere a los administradores y autoridades de Letra Sabia Servicios Editoriales tomar en cuenta los resultados del diagnóstico situacional de la comunicación dentro de la empresa con el fin de que implementen acciones correctivas al respecto.
- Es recomendable la implementación de departamentos de comunicación o, al menos, la presencia de una persona encargada de esta área en todas las empresas para mejorar la productividad de las mismas, además de lograr los demás beneficios que otorga a la organización y a los empleados tener un adecuado manejo de la comunicación.
- En este sentido, se recomienda a Letra Sabia Servicios Editoriales la creación del departamento de comunicación y la puesta en práctica del plan estratégico de comunicación en el que se señalan las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa con el fin de reducir o eliminar los efectos adversos de las debilidades y amenazas de la organización.
- Se recomienda a la administración de la empresa que socialice adecuadamente el plan entre los demás miembros; para lograr el éxito de los objetivos del departamento de comunicación de la editorial y el plan estratégico de comunicación, es vital contar con el compromiso permanente de la alta gerencia que se transmita al resto de la organización.
- Se sugiere que se dé predominancia al uso de elementos tecnológicos y digitales a través de la actualización y desarrollo de página web y redes sociales para la comunicación de la empresa con el fin de alcanzar la máxima difusión con bajos costos.
- En el valor anual presentado para el funcionamiento del departamento de comunicación de la editorial no se consideran costos relativos a publicidad; por lo cual es recomendable que el departamento evalúe, en conjunto con la alta gerencia, la posibilidad de contratar este servicio a través de diversos medios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, República Dominicana: BÚHO.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 3 de octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Boni, F. (2006). *Teorías de los medios de comunicación*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Botero, L. (2006). *Teoría de públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Cabrera, A., & Pelayo, N. (2002). *Lenguaje y comunicación*. Caracas: CEC.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas: Teoría e Historia*. Barcelona: UOC.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- Constitución de la República, R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente 20 de octubre de 2008).
- Contrato Social por la Educación en Ecuador. (2011). *Indicadores Educativos 2011*. Recuperado el 5 de octubre de 2013, de Disponible en <http://www.contratosocialecuador.org.ec/>
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. Valencia, España: Publicacions Universitat de València.

- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. 9na ed.* México: Pearson Educación.
- De La Peña, A. (2012). *Proyecto Empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- De Miguel, E. (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia, España: UPV.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. España: Ideas Propias.
- Econlink. (2013). *Producto interno bruto*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Esteinou, J. (1998). *Espacios de Comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: EDUCC.
- INEC. (2012). *E-análisis: Revista Coyuntural*. Quito: INEC.
- INEC. (2013). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2013*. Quito: INEC.
- INEC. (septiembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 02 de noviembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/>

- Jiménez, W. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: introducción a la Economía*. Barcelona, España: REVERTÉ.
- La Porte, J. M. (2012). *Introducción a la Comunicación Institucional de la Iglesia*. Madrid: Palabra.
- Letra Sabia. (2011). *Plan estratégico de la empresa*. Quito: Letra Sabia.
- Letra Sabia. (2013). *Letra Sabia Servicios Editoriales*. Recuperado el 5 de octubre de 2013, de <http://www.letrasabia.com>
- Maass, M. (1998). La Comunicación como Factor de Cambio en una Organización. En J. Esteinou, *Espacios de Comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.
- Martínez, A., & Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Trillas.
- Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. (junio de 2012). *Indicadores macroeconómicos junio 2012*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. Indicadores macroeconómicos junio 2012. Disponible en <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf> Recuperado 02 de octubre de 2013
- Organización Internacional de Estandarización ISO. (2004). *ISO 10002. 2004*. Ginebra: ISO.
- Otero, É. (2004). *Teorías de la comunicación. 2da ed.* Santiago de Chile: Universitaria.
- RAE, R. A. (2010). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: ESPASA CALPE.
- Razón y palabra. (2013). *Relaciones Públicas o Publicidad*. Recuperado el 4 de octubre de 2013, de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/xifra2.pdf>
- Rebeil, M. A., & RuizSandoval, C. (2000). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés.

- Ríos, J. (2006). *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración. 8ava ed.* México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional. 4ta. ed.* México: Alfaomega.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta.ed.* México: Thompson.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL.
- Rojas, O. (2012). *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- SENPLADES, S. N. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- SRI. (2013). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 4 de octubre de 2013, de <http://www.sri.gob.ec>
- Urzáiz, J. (2010). De Las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral. En M. I. Míguez, *Los Públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Valezzi, C. (2009). *Tipos de Comunicación*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de Soluciones de Comunicación: <http://www.infosol.com.mx/>
- Vásquez, V. (2002). *Organización aplicada*. Quito: Gráficas Vásquez.
- Vértice. (2008). *Marketing promocional orientado al comercio*. Málaga, España: Vértice.
- Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (2001). *Dirección de comunicación: Prácticas profesionales, Diccionario técnico*. Madrid: Del Prado.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista al señor Julio Awad Yépez, Gerente General de Letra Sabia Servicios Editoriales.

1. ¿Cuál es la calidad de la comunicación entre la gerencia y los empleados, además entre las personas de los distintos departamentos?

Regular. Hemos tenido problemas de comunicación que han entorpecido las actividades de la empresa. Algunos ejemplos son entregas fuera del tiempo estipulado, uso de materiales sin corregir, mal armado de los libros, ventas sin contar con libros en stock y algunos más. Además, aunque todos los empleados tienen una dirección de correo electrónico de la empresa, algunos no lo usan y prefieren comunicar las cosas de manera personal porque consideran que es más rápido, sin embargo, después no cuentan con un respaldo de sus comunicaciones. Se ha dado orden estricta de que los comunicados se realicen por correo electrónico siempre pero aún ocurren problemas.

2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación con el público externo?

Hemos avanzado mucho en este aspecto pero de una forma empírica. Ahora tenemos buena relación con algunas radios de Quito que nos abren sus puertas para dar a conocer lo que hace la empresa. Además de esto tenemos presencia en redes sociales y círculos de escritores y editores. Lo malo es que esta comunicación es muy irregular; a veces tenemos demasiadas actividades entre manos y dejamos de lado cualquier comunicación por meses. Ahora, por ejemplo, nos encontramos desarrollando un programa que se llama “Leyendo, Construyendo” que ha requerido mucho trabajo para comunicar al exterior y nos costó tanto trabajo porque hacía meses que no nos contactábamos con nuestros amigos de la prensa. De la misma manera, nuestra página oficial de Facebook estaba completamente desactualizada y nadie la seguía, nos costó muchas horas de trabajo ponerla de nuevo en operación.

3. ¿Quién está a cargo de la comunicación en la empresa?

La comunicación interna la organizan y controlan los encargados de cada departamento. La comunicación con el público externo la controlo yo. Como soy también escritor publicado con otras editoriales, tengo buenas relaciones con algunas radios y periodistas de diferentes medios como Ecuador Inmediato y Radio Sucesos. Claro que me ayudan las personas de edición porque son muy creativos y profesionales; cuando les pido que me ayuden con

alguna publicación de un video en Youtube o un comunicado de prensa... Pero generalmente estamos tan abarrotados de trabajo que dejamos de lado estas actividades.

4. ¿Qué acciones, en su opinión, se pueden aplicar para mejorar la comunicación de la empresa?

Hemos intentado aplicar un cronograma de actividades pero lo hemos descuidado. A veces, por ejemplo, tenemos previsto el lanzamiento de un nuevo título pero se demora en imprenta y tenemos que aplazarlo, así que eso nos descuadra totalmente lo planificado. Si te refieres a la comunicación interna, creo que ya hemos resuelto la mayoría de problemas insistiendo en que se use el correo electrónico siempre para realizar las comunicaciones. También se ha dado orden al departamento editorial para que envíe correos electrónicos recurrentes a las personas de ventas respecto a stocks y atrasos en la impresión de libros que era un problema grave. Vendíamos libros que no teníamos en bodega.

ANEXO 2: Entrevista a la señora Diana Salazar Bedoya, promotora bibliográfica de Letra Sabia.

1. ¿Cuál es la calidad de la comunicación que recibe su departamento desde la empresa?

Mala... Bueno, ya está mejor pero todavía... Por darle un ejemplo, sacaban nuevos libros y no nos decían, pasaban los libros en la bodega por meses; otras veces, se acababan los libros y mandaban a imprimir más pero no nos avisaban así que luego teníamos que disculparnos con los colegios porque no íbamos a entregar a tiempo; hasta perdíamos ventas y clientes. Eso nos afecta.

Ahora ya está mejor... pero igual nos avisan un poco tarde.

2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación con el público externo?

(En un principio, la entrevistada no comprende a qué se refiere la pregunta así que se procedió a explicar de qué se trata la comunicación con el público externo)

Bueno, nosotros [los vendedores] somos la cara de la editorial. A veces hay alguna ayuda cuando hay alguna entrevista en radio del gerente o de algún autor; ahí sí que nos apoyan. Incluso los vendedores recomendamos a los clientes que entren en nuestra página web para que lean novedades y escuchen entrevistas o se enteren de alguna novedad. Pero... vea... una contradicción. Nuestro catálogo de libros para colegios no está disponible en la página... Están los libros sueltos pero no el catálogo.

3. ¿Quién está a cargo de la comunicación en la empresa?

Don Julio [el Gerente General]. Él es el que sale casi siempre en las entrevistas o el que las organiza.

(Se le pregunta acerca de quién está a cargo de la comunicación interna) Ah... yo me encargo de la comunicación en el departamento de ventas. Desde el departamento de ediciones, más me comunico con Steven [jefe del departamento] y con el departamento académico casi no tengo comunicación pero, cuando lo hay, me comunico con el licenciado Omar [jefe del departamento académico].

4. ¿Qué acciones, en su opinión, se pueden aplicar para mejorar la comunicación de la empresa?

Avisarnos con más tiempo de las cosas que pasan con los libros y, no sé, mejorar la página web para que también esté el catálogo para colegios.

ANEXO 3: Formato de encuesta para los empleados de Letra Sabia.

La presente encuesta tiene el objeto de ofrecer información sobre el estado de la comunicación interna de Letra Sabia Servicios Editoriales para identificar problemas y, posteriormente, ofrecer soluciones para una mejor gestión de la empresa. Por favor, responda con la mayor sinceridad; este documento es anónimo y confidencial.

1. ¿En qué departamento de Letra Sabia trabaja usted?

- Departamento editorial
- Financiero-contable
- Departamento ventas
- Departamento académico

2. Ordene con números del 1 al 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que RECIBE información relativa a su trabajo; ¿cómo se entera de las disposiciones, solicitudes y decisiones de la empresa y quienes la conforman?

- [] Verbalmente de manera personal
- [] Verbalmente por medio de teléfono
- [] Correo electrónico
- [] Medios impresos como memos, cartas, etc.

3. Ordene con números del 1 al 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que ENVÍA información relativa a su trabajo; es decir, ¿cómo comunica de las disposiciones, solicitudes y decisiones suyas a sus compañeros y la empresa?

- [] Verbalmente de manera personal
- [] Verbalmente por medio de teléfono
- [] Correo electrónico
- [] Medios impresos como memos, cartas, etc.

4. Según su opinión y experiencia en la empresa, ¿cuál es la calidad de la comunicación en Letra Sabia?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

5. ¿Cómo es la comunicación con los compañeros y autoridades de su departamento?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

6. ¿Cuál es la calidad de la comunicación con otros departamentos?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

7. Ordene de 1 a 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, cuál es el problema más común que usted ha tenido respecto a la comunicación.

- [] Información incompleta
- [] Información tardía
- [] Problemas con los canales de comunicación (falla de correo electrónico, teléfono, etc.)
- [] Informaciones contradictorias (una persona informa una cosa y otra, algo diferente)

8. ¿Los problemas de comunicación afectan en el desempeño de su trabajo?

- Mucho
- Un poco
- Nada

ANEXO 4: Tabulación de los resultados de la encuesta realizada el 12 de junio de 2013.

participante	pregunta 1				pregunta 2				pregunta 3				pregunta 4				pregunta 5				pregunta 6				pregunta 7				pregunta 8		
	editorial	financiero	ventas	académico	personal	teléfono	mail	cartas	personal	teléfono	mail	cartas	Muy Bu Buena	Regular	Mala	Muy mala	Muy Bu Buena	Regula	Mala	Muy mala	Muy Bu Buena	Regular	Mala	Muy mala	incompleta	tardía	malos canales	contradictoria	mucho	un poco	nada
1	1	0	0	0	3	2	4	1	3	2	4	1	1			1				1				3	4	2	1	1			
2	1	0	0	0	3	2	4	1	3	2	4	1	1			1				1				3	2	4	1	1			
3	1	0	0	0	4	2	3	1	3	2	4	1			1				1				1	3	4	2	1				
4	1	0	0	0	3	2	4	1	3	2	4	1	1			1				1				4	1	3	2		1		
5	1	0	0	0	4	2	3	1	3	2	4	1		1		1				1				2	3	4	1		1		
6	1	0	0	0	4	2	3	1	4	2	3	1		1		1				1			1	2	4	3	1	1			
7	1	0	0	0	3	1	4	2	3	2	4	1	1			1				1			1	2	4	3	1	1			
8	1	0	0	0	3	2	4	1	3	2	4	1			1				1			1	4	3	2	1			1		
9	1	0	0	0	4	2	3	1	4	2	3	1			1				1			1	4	3	1	2		1			
10	0	1	0	0	3	1	2	4	2	1	4	3	1			1				1			1	4	2	1	3			1	
11	0	1	0	0	3	1	2	4	1	2	4	3	1			1				1			1	4	3	1	2			1	
12	0	0	1	0	3	4	2	1	3	4	2	1		1		1				1			1	1	4	3	2		1		
13	0	0	1	0	3	4	2	1	3	4	2	1			1			1		1			3	4	2	1		1			
14	0	0	1	0	1	4	3	2	1	4	3	2		1		1				1			2	3	4	1	1				
15	0	0	1	0	2	4	3	1	2	4	3	1			1				1			1	1	4	3	2	1				
16	0	0	1	0	4	3	2	1	4	3	2	1			1				1			1	2	3	4	1		1			
17	0	0	1	0	2	4	3	1	2	4	3	1			1				1			1	2	3	4	1		1			
18	0	0	1	0	2	4	3	1	2	4	3	1			1				1			1	1	4	2	3	1	1			
19	0	0	1	0	3	4	2	1	3	4	2	1			1				1			1	1	3	4	2	1				
20	0	0	0	1	2	3	4	1	2	3	4	1		1		1				1			1	4	3	1	2		1		
21	0	0	0	1	2	4	3	1	2	4	3	1		1		1				1			1	4	2	1	3		1		
22	0	0	0	1	2	3	4	1	2	3	4	1		1		1				1			1	3	4	1	2			1	
23	0	0	0	1	2	4	3	1	2	4	3	1		1		1				1			1	4	3	2	1		1		
24	0	0	0	1	2	4	3	1	2	4	3	1			1				1			1	2	3	1	4			1		
25	0	0	0	1	2	4	3	1	2	4	3	1		1		1				1			1	4	2	1	3		1		