



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Configuración de Proyectos: Auditoría de Comunicación  
y Campañas Interna y Externa para MSD**

**Andrea Carolina Naranjo Paredes**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Configuración de Proyectos: Auditoría de Comunicación  
y Campañas Interna y Externa para MSD**

**Andrea Carolina Naranjo Paredes**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de la tesis

---

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de  
Comunicación y Artes  
Contemporáneas

---

**Quito, mayo de 2015**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Andrea Carolina Naranjo Paredes

C. I.: 1714348818

Fecha: Quito, mayo de 2015

## DEDICATORIA

*A Dios, mi piedra angular*

*A mi esposo Victor Eduardo, mi mejor y único complemento*

*A mi hijo Juan Francisco, la bendición y alegría más grande*

## **AGRADECIMIENTOS**

Estoy sumamente agradecida con la empresa MSD por abrirme las puertas para poder realizar este trabajo y darme todas las facilidades y atenciones del caso. Gracias a Lorena Vinuesa por recibirme y siempre tener tiempo para ayudarme.

También quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en este proceso y la ayuda que me han dado siempre; no lo hubiera logrado sin ustedes. De igual manera, estoy eternamente agradecida con mis profesores Gustavo Cusot, Gabriela Falconí y Ana Carolina Benítez por impulsarme a culminar con éxito esta etapa y confiar en mí y mis capacidades para lograrlo. Gracias por todo el apoyo personal que me dieron.

## **RESUMEN**

La comunicación es inherente en los seres humanos y por lo tanto un aspecto clave para las organizaciones. Su manejo tanto interno como externo es de gran valor para el éxito de las mismas. Es un proceso de interacción social en dónde se involucran distintos canales y medios para influir en el desarrollo de la organización. El papel de los comunicadores es saber transmitir una identidad sólida y una imagen positiva para generar una buena reputación de las empresas.

## **ABSTRACT**

Communication is inherent in humans and therefore a key issue for organizations. Its both internal and external management is of great value for their success. It is a process of social interaction where different channels and means are involved to influence in the development of the organization. The role of the communicators is knowing how to transmit a strong identity and a positive image to generate a good business reputation.

## **JUSTIFICACIÓN**

Todas las organizaciones necesitan conocer el valor de la comunicación para de esta manera planificar las estrategias correctas a través de las herramientas adecuadas y obtener éxito en su labor. Este trabajo contiene un marco teórico que abarca los temas relacionados a la Comunicación Organizacional y su incidencia en la propuesta de campañas tanto interna como externa para brindar soluciones a los problemas comunicacionales en MSD a través de una Auditoría realizada.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1. LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Proceso de Comunicación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Teorías de Comunicación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Teoría Matemática de la Comunicación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Teoría de la Comunicación de Masas .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3 Modelo Lingüístico .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.4 Teoría Funcionalista.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Tipos de Comunicación .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1 Comunicación Verbal.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2 Comunicación No Verbal.....</b>	<b>21</b>
<b>2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Elementos de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Flujos de Comunicación.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 Comunicación Formal e Informal.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Canales de Comunicación.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Mapa de públicos .....</b>	<b>28</b>
<b>3. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Identidad Corporativa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Imagen Corporativa .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Reputación.....</b>	<b>34</b>
<b>4. COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Funciones y Objetivos de la Comunicación Interna.....</b>	<b>35</b>

4.2	Públicos Internos .....	37
<b>5.</b>	<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>39</b>
5.1	Origen de la Auditoría de Comunicación .....	39
5.2	Perspectivas de la Auditoría .....	40
5.3	Función de la Auditoría .....	41
5.4	Fases para realizar una Auditoría .....	42
5.5	Elementos de la Auditoría.....	42
<b>6.</b>	<b>COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL .....</b>	<b>44</b>
6.1	Tipos de Comunicación Externa .....	44
6.2	Comunicación Comercial.....	45
6.3	Comunicación Institucional .....	45
6.4	Públicos Externos .....	46
6.5	Publicidad.....	46
6.6	Marketing .....	47
6.7	Relaciones Públicas.....	47
6.8	Responsabilidad Social Empresarial .....	48
6.9	Lobbying.....	50
<b>7.</b>	<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA MSD.....</b>	<b>51</b>
7.1	Pre Diagnóstico .....	51
7.1.1	Historia .....	51
7.1.2	Misión .....	52
7.1.3	Visión .....	52
7.1.4	Comportamientos de Liderazgo .....	52
7.1.5	Cultura Corporativa.....	54
7.1.6	Identidad Visual e Imagen .....	55
7.1.7	Organigrama .....	56
7.1.8	Mapa de Públicos.....	57
7.1.9	Indicadores.....	58
7.1.10	Herramientas de Comunicación Interna.....	58
7.2	Auditoría Interna.....	58

7.2.1	Objetivos Generales.....	58
7.2.2	Objetivos Específicos.....	59
7.2.3	Método y Técnica.....	59
7.2.4	Muestra y Universo .....	59
7.2.5	Análisis de Resultados .....	60
7.2.5.1	A nivel de Identidad.....	60
7.2.5.2	A Nivel de Comunicación .....	65
7.2.5.3	A Nivel de Imagen .....	70
7.2.6	Conclusiones.....	71
8.	CAMPAÑAS INTERNAS MSD.....	72
8.1	Determinación de Problemas Comunicacionales.....	72
8.2	Objetivos Generales.....	72
8.3	Estrategia de Comunicación .....	73
8.4	Campaña 1.....	73
8.5	Campaña 2.....	79
8.6	Campaña 3.....	82
8.7	Campaña 4.....	85
8.8	Presupuesto .....	88
8.9	Cronograma de Actividades .....	91
9.	CAMPAÑAS EXTERNAS .....	92
9.1	Mapa de Públicos Externos .....	92
9.2	Determinación de Problemas Comunicacionales.....	93
9.3	Objetivos Generales.....	94
9.4	Estrategia de Comunicación .....	94
9.5	Campaña 1.....	94
9.6	Campaña 2.....	97
9.7	Campaña 3.....	101
9.8	Campaña 4.....	103
9.9	Campaña 5.....	105
9.10	Presupuesto .....	108

9.11 Cronograma de Actividades .....	110
10. CONCLUSIONES .....	111
11. REFERENCIAS .....	112

## 1. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento básico de los seres humanos. Desde el momento de nuestro nacimiento nos comunicamos con señas y sonidos para manifestar necesidades como hambre o sueño. Al crecer lo hacemos con palabras para expresar nuestros deseos y al trabajar lo expresamos con acciones para satisfacer las necesidades. Somos seres sociales que estamos rodeados constantemente por distintos tipos de personas y la comunicación es el proceso por el cuál fomentamos las relaciones interpersonales. Una palabra, una mirada o un gesto puede expresar todo lo que sentimos, anhelamos o deseamos. Es por eso que es importante definir qué es la comunicación, cuál es su proceso y conocer los elementos que ésta abarca.

El concepto de comunicación ha sido definido por varios autores desde distintas perspectivas. Joan Costa (1999), afirma:

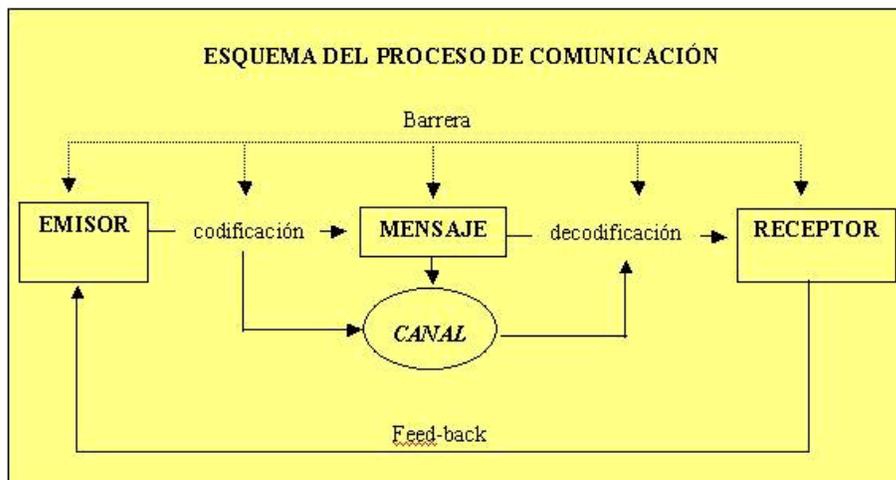
La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.

Por otro lado, Chiavenato (2009) se refiere a la comunicación como “la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores”. Finalmente, Balandrón (2010) define a la comunicación como cualquier tipo de relación en la que se comparte un contenido cognoscitivo, es decir, es la acción que tenga como objetivo significar o establecer relaciones significativas.

### 1.1. Proceso de Comunicación

La comunicación está formada por elementos que facilitan el proceso comunicacional entre dos o más individuos. Ésta es un proceso bidireccional donde se intercambia y

procesa información. El proceso de comunicación se da cuando el emisor elabora un mensaje que está codificado, se transmite a través de un canal, para llegar a un receptor que lo decodifica y genera una retroalimentación. Durante todo ese proceso existe ruido que puede distorsionar el mensaje.



Fuente: Amorós, E. (2007).

Según Amorós (2007), el proceso de comunicación consta de los siguientes elementos:

- Emisor: Vocero o persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- Mensaje: El producto concreto o información de la fuente codificadora. Es todo lo que se comunica, tanto por el lenguaje, como por la escritura o los gestos.
- Canal: El medio a través del cuál transita el mensaje. Puede ser formal o informal.
- Receptor: Es la persona u organización que recibe el mensaje.
- Código: Signos que permiten formular y comprender un mensaje.
- Codificación: Se inicia el mensaje cuando el emisor codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones para la codificación del mensaje que son habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.

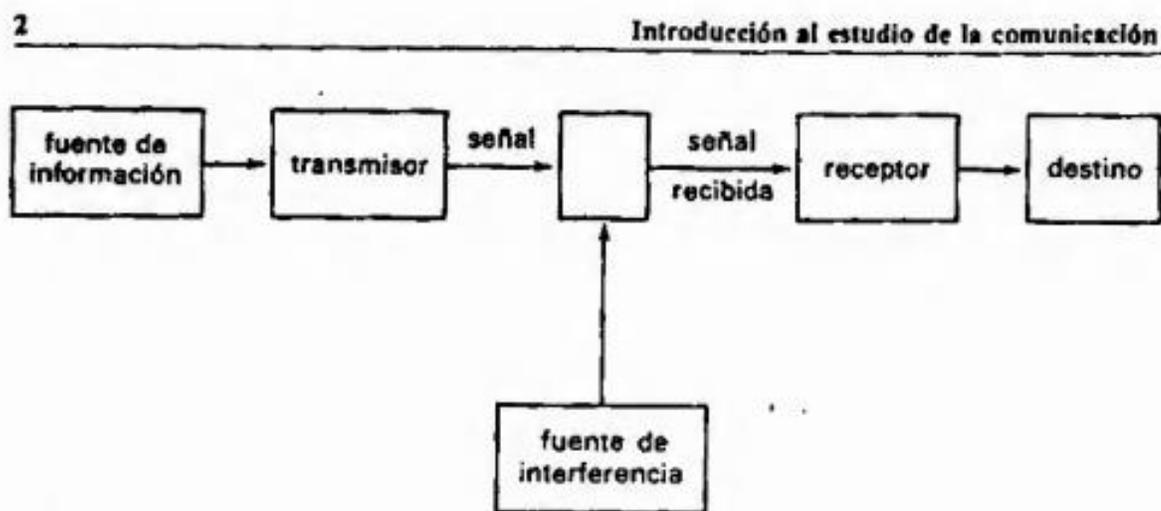
- Decodificación: Se refiere a la traducción o interpretación del mensaje.
- Retroalimentación: Es el último paso del proceso en donde se coloca el mensaje de regreso en el sistema. La interacción entre los involucrados en el proceso comunicacional.
- Ruido: Distorsiones o interferencias que afectan al proceso de comunicación.

## **1.2 Teorías de Comunicación**

El proceso de comunicación ayuda a comprender las distintas teorías que se han generado respecto al estudio de la misma.

### **1.2.1 Teoría Matemática de la Comunicación**

La teoría matemática de la comunicación fue propuesta por Claude Shannon y Warren Weaver y se dio a partir de la telegrafía y la criptografía. Esta teoría se centra en hacer que el mensaje se transmita más rápido, sin que tenga distorsiones ni pérdida de información, intentando transmitir el mensaje en una forma exacta y simple. Mientras menor sea la fuente de ruido más rápido y claro será decodificado el mensaje.



**Figura 2** *El modelo de Shannon y Weaver*

Fuente: Shannon y Weaver, 1981.

Se presenta un esquema de comunicación unilateral a través de una cadena simple y lineal donde no se toma en cuenta el factor de la retroalimentación. Shannon a través de la cadena simple presenta un concepto que dice que la información de un mensaje que se quiere transmitir puede ser medido por BIT o señal binaria. Pero no se refiere a una medición por la cantidad de datos que encierra el mensaje sino por la probabilidad de que el mensaje sea o no recibido (Maigret, 2005).

### 1.2.2 Teoría de la Comunicación de Masas

El desarrollo de la comunicación se fue dando por etapas de transición, lo que se denominan las eras (DeFleur, 1993). La primera forma de relacionarse entre los hombres fue mediante signos y señales. Esto conllevó un proceso evolutivo que permitió el avance a la era del habla y el lenguaje. Este tipo de comunicación empezó a ser plasmada y apareció la era de la escritura. Esta era se incrementó tan rápidamente que aparecieron los primeros periódicos, lo cual llevó la evolución de la comunicación a la era de la imprenta. Cuando ya se empezaron a imprimir periódicos en masas, revistas, entre otros, llegó a lo que conocemos hoy en día que es la era de los medios de comunicación de masas, donde se dio

a conocer el cine, la radio y la televisión; medios que actualmente los usamos en nuestra cotidianidad.

La evolución del hombre fue de la mano con la evolución de los procesos comunicativos. Todo el proceso que se dio en la comunicación no solamente llevó al incremento en la capacidad cerebral de los hombres sino que también significó un cambio en su estilo de vida, sintetizando muchos procesos. Esto generó un gran avance en el estilo de vida de generaciones futuras, dándonos las comodidades de comunicación que conocemos hoy en día. La comunicación en masas generó también un impacto tanto en la cultura como en el pensamiento y las acciones de los individuos de la sociedad. Cada vez que cambiaban las maneras de comunicarse, se producían cambios importantes en la organización de una sociedad.

### **1.2.3 Modelo Lingüístico**

A comienzos del siglo XX Ferdinand Saussure, formuló la lingüística a partir de observaciones sobre el lenguaje tanto verbal como escrito. La comunicación y el lenguaje ya habían pasado a una actividad de diálogo más que de comprensión y transmisión. La semiótica se basa en el estudio de la estructura de los signos. Los signos tienen una relación entre significante y significado ya que según Maigret “es signo todo lo que tiene sentido, una palabra, una frase, una imagen, un objeto al que dotamos de significación” (2005). Así que el significante le aporta un sentido diferente al significado de cada cosa o palabra. El significado que aporte el significante se segmenta en denotación y connotación. La denotación es el significado inmediato que uno otorga a algo y la connotación es otro sentido que se le da, un segundo significado. Por ejemplo la palabra café denota un color pero su connotación también puede ser de la bebida. La lengua como idioma juega un rol muy importante en las denotaciones y connotaciones ya que son las sociedades las que determinan el sentido de las palabras.

La lingüística es una parte de la ciencia de la semiología. Otro precursor de la lingüística era Jakobson, que acercó la lingüística a la teoría matemática de la información de Shannon y reformuló esta teoría en términos lingüísticos. Jakobson decía que la

comunicación abarca mucho más que la cadena simple de Shannon de un mensaje enviado de un emisor a un receptor. Aquí se presenta el contacto entre los hombres, un código común en la comunicación, y hay que tomar en cuenta el contexto.

#### **1.2.4 Teoría Funcionalista**

La teoría funcionalista nació a principios del siglo XX con los aportes de Lasswell. Ésta se enfoca en explicar las funciones que desempeñan las comunicaciones de masas en la sociedad y afirma que los medios de comunicación siempre tienen la finalidad de obtener un efecto sobre las masas. Pero también se afirma que las masas o los receptores del mensaje, tienen varias necesidades que los medios de comunicación deben satisfacer para lograr persuadirlos. Esta teoría muestra las consecuencias observables que tiene la comunicación sobre la sociedad. A diferencia de otras teorías ésta se centra en una situación de comunicación más habitual; la presencia de los medios en la cotidianidad, y la dinámica de la sociedad. Una vez que se entienda la función de cierto mensaje en un medio de comunicación es importante observar si el mensaje cumplió la función asignada. “Emisor y receptor son ambas partes activas en el proceso de comunicación” (Wolf, 1985).

### **1.3 Tipos de Comunicación**

La comunicación es un proceso de intercambio de información donde tanto emisor como receptor buscan retroalimentación y es por eso que requiere de la participación de algunos signos. Es así que existen dos tipos de comunicación: la verbal y la no verbal.

#### **1.3.1 Comunicación Verbal**

El lenguaje es la capacidad de los hombres para expresar su pensamiento y comunicarse por un sistema de signos vocales y, ocasionalmente, gráficos. La comunicación verbal es la

que percibimos mediante las palabras. Este nos permite enviar un mensaje y manifestar nuestras emociones. Existen una serie de factores que influyen en el lenguaje verbal:

- **Tono:** es el timbre de la voz con el cual nacemos. Nos ayuda a expresar nuestros sentimientos e ideas que queremos que los demás perciban. Puede ser formal o informal, alegre o serio, entre otros. Se relaciona a los tonos agudos como algo positivo y a los tonos graves como negativos. Una misma oración con distintos tonos hace la diferencia.
- **Intensidad:** es el volumen con el cual se emite el sonido. Un volumen alto comunica dominio y un volumen bajo demuestra timidez o inseguridad. Puede expresar intimidad, suspenso, sorpresa o impulso. Los cambios de intensidad enfatizan los puntos claves del discurso.
- **Ritmo:** es el número de palabras por emisión de voz. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Existen ritmos rápidos y enérgicos y hay otros ritmos lentos y deliberados.
- **Pausas:** Las pausas expresan duda o reticencia a seguir hablando. Muchas veces también se dan por petición para que intervenga el interlocutor.
- **Fluidez verbal:** es la capacidad para usar las palabras de forma correcta y en un contexto adecuado. Se trata de expresar ideas, pensamientos o sentimientos de manera clara y concisa. Cuando uno posee fluidez verbal se da a entender de manera ágil. Crea facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- **Muletillas:** son palabras o frases innecesarias que se repiten mucho. No aportan ningún significado y crean incomodidad y molestia al público. La muletilla no está dirigida al oyente, no tiene contenido informativo directo. Algunas exclamaciones se pueden convertir en muletillas cuando se abusa de ellas.

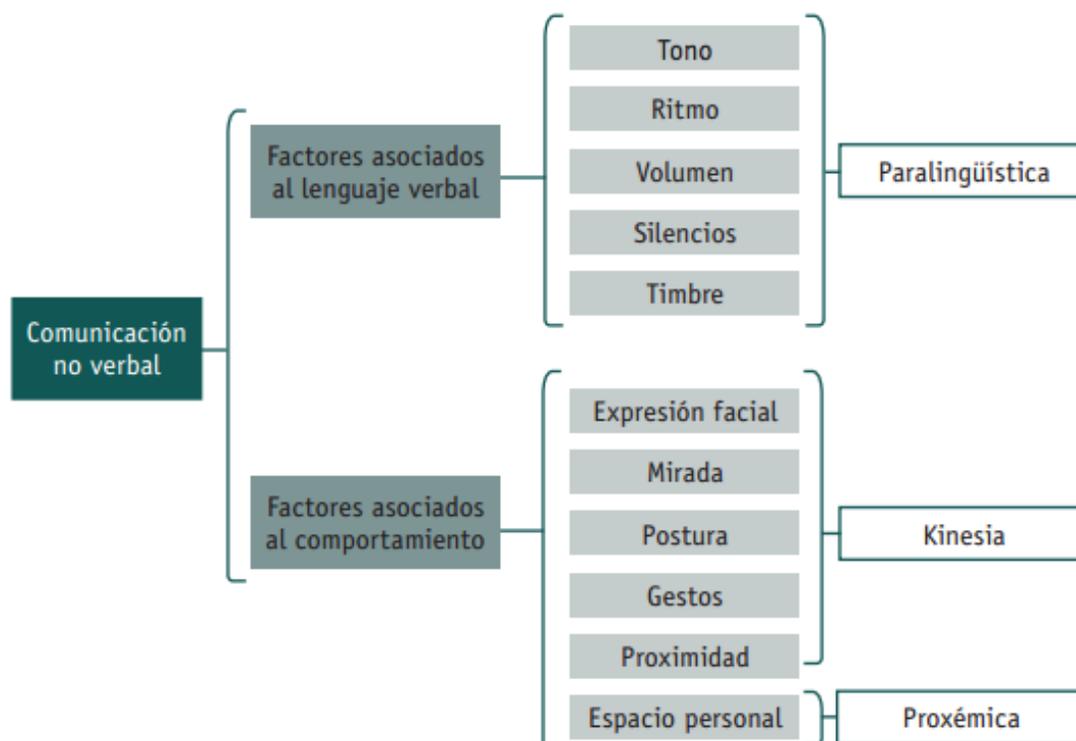
Dentro de las organizaciones, la comunicación verbal es la más común para dirigirse a sus públicos y se refleja tanto lo que se dice como lo que no se dice. Todos nos comunicamos constantemente, lo importante es que el mensaje que demos sea recibido y decodificado de la misma manera como lo tenemos planeado. Es común pensar que la comunicación involucra únicamente palabras, sin embargo, la comunicación no verbal es una parte clave para el proceso comunicacional.

### **1.3.2 Comunicación No Verbal**

A pesar que las palabras crean un vínculo entre las personas, deben ir siempre acompañadas de algo más. La comunicación no sólo se trata de palabras sino de gestos, posturas, actitud, empatía entre otros elementos. Todos los componentes de la comunicación no verbal permiten que las personas entiendan lo que queremos decir, quizá mucho antes de decirlo, o simplemente comprendan las emociones que transmitimos. La comunicación no verbal nos permite comprender de manera más global lo que se está comunicando porque transmite mucho más.

“Nuestras manos, nuestros brazos y piernas, son, por lo menos, tan elocuentes como nuestra lengua” (Thiel, 1991). Al hablar existen ciertos parámetros al momento de expresarnos que van más allá de las palabras como lo es la forma en que nos paramos, la gesticulación con nuestras extremidades, el ritmo de nuestra respiración, el contacto visual que tengamos, la forma en la que estamos vestidos, entre otros. Estamos comunicando todo el tiempo y lo que expresamos ante los demás dice mucho de nosotros. Los estudios de Albert Mehrabian muestran que la credibilidad de una persona frente a otra se da 7% por las palabras que utiliza, 38% por la entonación de la voz y 55% por la comunicación no verbal que utiliza. Existen gestos como tener los brazos o las piernas cruzadas que denotan cierto rechazo hacia la otra persona o asentir la cabeza que demuestra que se está de acuerdo con lo que está escuchando. Existen gestos universales como son la risa al estar feliz, o el fruncir las cejas al estar enojado, o derramar lágrimas al estar triste. Hay gestos que son conocidos universalmente y es por eso que la comunicación puede trascender fronteras sin conocer idiomas. Pero de igual manera, existen ciertos gestos y posturas que son propios de cada cultura. Levantar el dedo pulgar en ciertos países y culturas es signo de

aprobación y en otros países puede ser una ofensa muy grande. “Más allá de lo que decimos verbalmente, la comunicación no verbal manifiesta en forma constante nuestras emociones, así como nuestros juicios e intenciones. En otras palabras, los gestos y las posturas expresan nuestro carácter y estados de ánimo, indican aceptación o rechazo y reflejan tanto la sinceridad como los intentos de engaño” (Rulicki).



Fuente: McGraw-Hill

Con el pasar de los años los adultos se van moldeando y van aprendiendo muchas veces a decir las cosas de una forma “políticamente correcta” o de maquillar o manipular las palabras para que suenen de una mejor forma. Sin embargo, algo que no van aprendiendo con el pasar de los años es que el cuerpo no miente. Uno con sus expresiones se delata más fácilmente que con un polígrafo. Para tener credibilidad de las palabras que se dice debe de ir acompañado de un correcto lenguaje no verbal. En primer lugar la presentación física debe ser la adecuada; tanto la vestimenta de la persona como el lugar físico deben estar acordes con el tema del que se va a hablar. En segundo lugar, la postura del cuerpo; es decir, todo lo que tiene que ver con el movimiento de las manos y las

piernas, la forma de pararse y de gesticular. La excesiva gesticulación y movimiento de manos puede denotar nerviosismo, así como el no moverse denota inseguridad. También hay que tener una respiración adecuada para no ahogarse al hablar y tics faciales o corporales controlados. Hay que saber controlar las emociones o demostrarlas correctamente.

Los gestos, las posturas y los ademanes comunican lo que sentimos. Un ejemplo muy claro de que el lenguaje no necesita palabras para ser entendido son las películas mudas. Las expresiones faciales, las acciones y las posturas ayudaban a entender la trama de la historia. Esto nos enseña que un buen comunicador debe aprender a ganarse a su público con sus gestos. Para comunicar y persuadir es importante lo que se dice y el tono de voz que se utiliza pero también como se maneja el espacio en el que se habla y la seguridad que se proyecta en las posturas. Caminar, usar las manos, sonreír, hacer contacto visual son elementos imprescindibles para una correcta comunicación.

Debe existir una concordancia entre lo que decimos y lo que hacemos. La comunicación no verbal ayuda a enfatizar el lenguaje verbal con gestos que acompañen las palabras, también expresa sentimientos y emociones, de igual manera puede llegar a sustituir palabras, o también ayudar a la interpretación de un mensaje verbal. Básicamente el lenguaje no verbal ayuda a regular la comunicación. Las palabras son importantes para expresarnos pero no representan ni la mitad de lo que transmitimos. Tanto comunicación verbal como no verbal son complementarias. Éstas suelen emplearse juntas pero cuando se las utiliza de manera separada no pierden la capacidad de una comunicación eficaz.

## **2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse y deben hacerlo de una manera estratégica y planificada. La comunicación organizacional se refiere al conjunto de mensajes que transmiten las empresas a sus distintos públicos. Ésta permite generar congruencia entre lo que la empresa es y lo que transmite que es. Andrade (2005) se refiere

a la comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos”.

Asimismo, Esteinou (1998) define la comunicación organizacional como:

Un proceso o actividad dinámica entre los miembros de una organización o comunidad social. Se refiere a los mensajes que se intercambian en el ámbito de una organización, y entre la organización y su ambiente exterior, con el fin de mejorar e incrementar la efectividad de la Comunicación Interna y Externa en las organizaciones.

Por último, Martínez (2003) afirma “las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación”.

La comunicación organizacional refleja todo el proceso comunicacional desde la organización hacia sus públicos, generando conocimiento ante éstos de lo que la empresa es. Se da constantemente, de manera directa o indirecta, en todas las empresas. Un correcto manejo de la comunicación de una organización permite su correcto posicionamiento en el mercado y una buena imagen y reputación. Ésta debe ir alineada a su cultura corporativa y ser reconocida entre sus distintos públicos para generar un vínculo a largo plazo con los mismos. “Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola” (Somarruga, 2003).

## **2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009). Lo que la empresa tiene dos manifestaciones: los rasgos físicos y los rasgos culturales –su cultura organizacional. Los rasgos físicos incorporan elementos icónico-visuales como signo de identidad válidos para

la identificación de la empresa desde su entorno. Los rasgos culturales incorporan creencias y valores de la empresa, los rasgos conceptuales de la organización.

## 2.2 Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está formada por una serie de elementos compartidos que le da valor a la misma. Cada empresa, al momento de su consolidación tiene ciertos parámetros bajo los cuales se rige como su misión, su visión, sus valores, entre otros. Es muy importante que todos los trabajadores los conozcan de manera adecuada para que trabajen como una colectividad, bajo las mismas normas y en busca del mismo objetivo. “Cuando los valores están presentes en las organizaciones la estructura existe y a partir de allí el éxito se transforma en sustentable” (González, 2013). Pero no se trata solamente de definir los valores sino realmente de conocerlos y vivirlos. Debe existir coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. A pesar de que las organizaciones deben ser consideradas como un todo desde una visión más holística y menos modular, al momento de que una empresa recrea su identidad internamente es más fácil generar una aceptación de la misma a sus públicos externos. Es decir, una vez que todas las personas que trabajan en la empresa tienen claro los rasgos culturales de la misma, será más fácil transmitirlos a los demás stakeholders. “Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias” (Jiménez, 2008).

- Historia: Es el punto de partida de la organización. Se transmite la personalidad y el espíritu del fundador.
- Misión: Es lo que hace la compañía; se identifica la función o tarea básica.
- Visión: Es el propósito de lo que la organización quiere ser en el futuro, hacia dónde quiere llegar para que los empleados se identifiquen y comprometan con la meta que se desea alcanzar.
- Valores: Son las palabras claves que identifican la razón de ser de la organización y constituyen los rasgos de identidad de la misma. Son los principios que van a guiar el

modo de actuar de la organización y guían a los empleados para trabajar bajo la misma premisa.

- Filosofía: Es la explicación de los valores y sirve para orientar el modo de actuar de la organización.
- Normas: Son las reglas que están normadas. Permiten controlar el comportamiento de las personas que trabajan en la organización.
- Comportamientos: Son las acciones que no están normadas en un reglamento pero que forman parte de la cultura y del estilo de una organización.

## **2.3 Flujos de Comunicación**

La comunicación en las organizaciones se da en distintas direcciones y niveles. Existen prácticas en los flujos comunicativos que permite una relación más eficaz entre emisor y receptor logrando que se transmita efectivamente un mensaje.

### **2.3.1 Comunicación Formal e Informal**

La comunicación formal “es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas” (Arroyo, 2012). Por otro lado, la comunicación informal “es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal” (Arroyo, 2012). Un elemento común de este tipo de comunicación es el rumor. Este puede causar mucho daño en la organización si no se lo maneja adecuadamente.

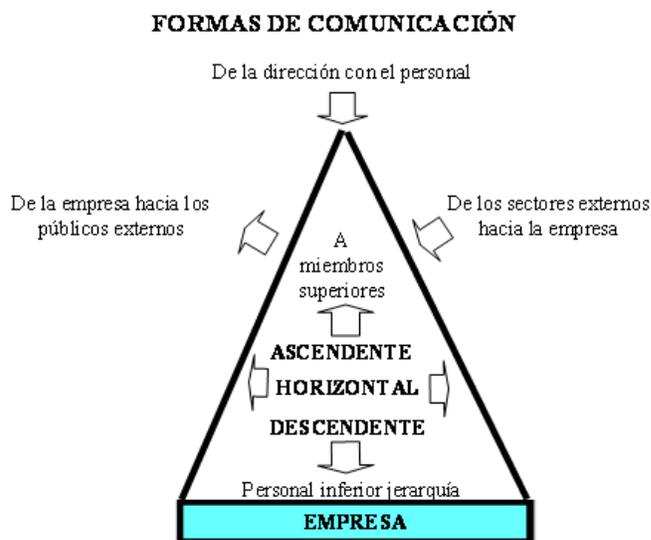
De acuerdo a los mensajes que se deseen transmitir en las organizaciones, se debe definir el canal más adecuado.

### 2.3.2 Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son las vías por donde pasa el mensaje del emisor hacia el receptor. La comunicación se da en tres direcciones diferentes: ascendente, descendente u horizontal.

La comunicación horizontal “se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal” (Arroyo, 2012). Por otro lado, la comunicación vertical, sea ascendente o descendente, se genera en las áreas directivas de la empresas y utiliza los canales oficiales. Cuando se da de forma ascendente se da desde los mandos de abajo hacia los de arriba en la jerarquía empresarial y cuando se da de forma descendente se da desde los altos mandos hacia los de abajo.

La importancia del flujo de comunicación de las organizaciones radica en satisfacer las necesidades comunicacionales de los distintos públicos de la misma.



Fuente: Valda, 2013.

## 2.4 Mapa de públicos

Una vez definido lo que la empresa es, tiene que comunicarlo a sus públicos. De nada le sirve a una organización trabajar en lo que hace si no le comunica a su público sus acciones. Sin públicos no hay ventas y por ende no hay desarrollo ni crecimiento; y sin comunicación no hay públicos. Así como lo plantea Costa (2001) en su texto, es realmente importante “gestionar simultáneamente la empresa y la comunicación, o lo que he llamado la acción productiva y la acción comunicativa”.

Debido a las exigencias actuales del mercado la comunicación ha pasado a ser un aspecto clave en todas las organizaciones, generándose un proceso integral en las mismas. Es muy importante identificar correctamente a los públicos relacionados con las empresas para saber a quién se debe dirigir la comunicación de la misma. Según (Gómez, 2008) los públicos son “personas, conglomerados, colectivos o agrupaciones de personas con intereses (conocido o no) en las acciones de una organización, o en los cuales la organización tiene interés”. Los públicos generan impacto en las acciones organizacionales e influyen en su proceso comunicacional, es por esto que son claves para el éxito de las organizaciones.

“Los públicos son los TÚ (perceptores) de la actividad comunicacional, con los cuales la organización emisora (YO) entra en acción dinámica de intercambios de mensajes, conocimientos, sentimientos, emociones, con el fin de satisfacer intereses que deben ser de beneficio común para que la organización tenga éxito” (Gómez, 2008).

Una correcta caracterización de los públicos permite que la comunicación sea planeada y dirigida de manera efectiva. Es por eso que la clasificación de estos a través de un mapa de públicos es una herramienta eficaz. El mapa de públicos es un documento que “permite visualizar los públicos en los que se segmenta al público, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, estableciendo, asimismo, una escala de prioridades” (Scheinsohn, 1997).

A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de públicos



Fuente: Maraboto, 2013

La relación actual de las organizaciones con sus públicos ha generado vínculos en donde éstos han pasado de ser consumidores a ser parte clave en las opiniones y decisiones de la misma. Es por esto, que toda acción comunicacional hacia los públicos de las empresas repercute en la identidad, imagen y reputación de la misma.

### 3. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

Al igual que todas las personas proyectan una imagen ante los demás, de la misma manera lo hacen las empresas. Cada acción, gesto o palabra es parte de su cultura comunicacional y es por eso que debe ser tan bien preservada. La identidad define lo que la empresa es, la comunicación transmite lo que la empresa dice que es y la imagen es lo que los públicos creen que es la empresa. Es decir, que identidad, comunicación e imagen están estrechamente relacionadas. La identidad de las organizaciones se va moldeando y creando con el tiempo y es la visión que la empresa quiere demostrar ante sus públicos. Sin embargo, la idea que uno tiene de sí mismo no siempre es la misma de la idea que tienen los demás de uno. “Una empresa que no sepa comunicar qué vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos” (Morales, 2005).

Existe una triple dimensión estratégica de la imagen de una organización:

- Dimensión Identidad: lo que la empresa ES (su cultura y su misión).
- Dimensión Comunicación: lo que la empresa DICE que ES (su identidad transmitida)
- Dimensión Imagen: lo que los públicos CREEN que ES la empresa (su identidad percibida).

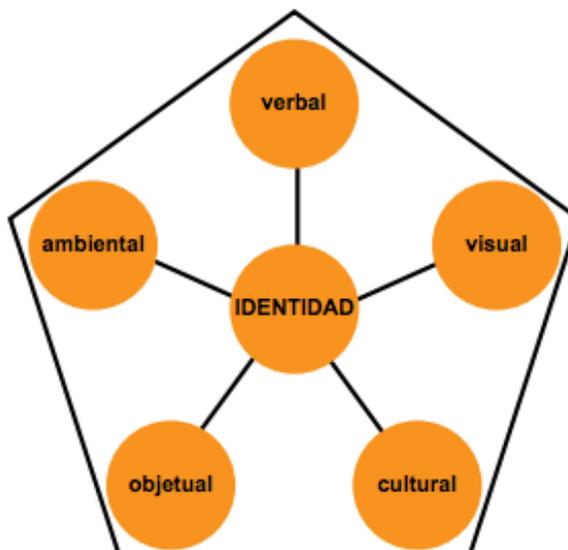
Identidad, imagen y reputación son elementos diferenciadores muy importantes de la comunicación organizacional. Estos permiten posicionar a las empresas ante sus públicos y mantenerles a lo largo del tiempo. La identidad de la organización debe verse reflejada en su cultura organizacional para que los públicos internos puedan exteriorizarla en la imagen de ésta frente a los públicos externos. Igualmente, la manera en que maneje la organización su imagen le permitirá construir una reputación para posicionarse adecuadamente en el mercado.

### **3.1 Identidad Corporativa**

Cada empresa para poder desarrollarse necesita establecer su identidad que es su personalidad; es lo que le diferencia de las demás empresas en su entorno y la posiciona de una manera estratégica. Según Joan Costa, ésta se define por tres parámetros: qué es o quién es, qué hace o para qué sirve y dónde está, es decir su lugar u origen. Una vez definidos estos parámetros, se empieza a pulir todos los aspectos que contienen la identidad. La imagen que refleja una empresa depende de la identidad de la misma; es lo que se le presenta a los demás. Pero la identidad no sirve de nada si no se la comunica. La identidad corporativa engloba rasgos físicos y rasgos culturales. “La identidad se refiere no solamente a una carpeta o a los folletos, si no que implica una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales. Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola” (Somarruga, 2003). Existen cinco componentes dentro de la identidad de una empresa: lo verbal, lo visual, lo cultural, lo objetual y lo ambiental. Todos se

unen entre sí y todos unidos forman la identidad de la empresa.

### Integrantes sensibles de la identidad



Fuente: Branda, 2013

La identidad verbal se refiere al nombre de la organización. El nombre debe tener una razón de ser, debe estar vinculado al producto o servicio que se brinda. También debe ser original, fácil de pronunciar, de leer y de identificar. La identidad cultural “son los signos de percepción vinculados con experiencias emocionales” (Branda, 2013). Identidad objetual se refleja en los productos que fabrica o comercializa la empresa. La identidad ambiental es lo que Joan Costa denomina “arquitectura corporativa” y se refiere al lugar donde está la organización. Por último, el sistema de identidad visual es el conjunto de características físicas, reconocibles por un individuo, que identifican a una organización. Contiene elementos como el símbolo, el logotipo, la tipografía y los colores corporativos.

Los requisitos para crear la identidad visual son 3:

- Funcionales: Relacionados con la eficacia comunicativa de la organización en cuanto a legibilidad, memorización, originalidad y versatilidad. Deben cumplir con una función.
- Semánticos: El logo debe ser coherente con lo que la empresa hace.

- Formales: Compatibilidad entre estilo y contenido; cualidades estéticas, cuidar los colores, cuidar la imagen.

Según Joan Costa (2001), “todo sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca (logo o símbolo), así como la marca gira alrededor del nombre”. Es por eso que cada elemento de la identidad de la empresa se vincula entre sí. La identidad visual tiene la ventaja de que logra una identificación más rápida de la organización. La construcción de la identidad es exitosa cuando un consumidor ve un producto o una gama de productos, antes de ver la marca o el logo, y ya lo asocia directamente con la empresa. Es decir, el producto en sí refleja la identidad de la empresa.

De igual manera, existen cuatro elementos que abarcan la identidad visual que son:

- Símbolo: Es una figura icónica que representa a la organización, la identifica e individualiza con respecto a las demás. Puede ser realista, figurativo, pictograma o abstracto.
- Logotipo: Es el nombre de la empresa escrito de una manera especial con una determinada tipografía. Se complementa con el símbolo.
- Colores: Es la gama cromática que identifica a la organización.
- Tipografía: Es el alfabeto elegido por la empresa como signo de identidad tipográfica de la misma.

Sin embargo, los consumidores son cada vez menos visuales y más experimentales. Es fácil recordar los logos, pero existe un bombardeo visual todo el tiempo. Existe un bombardeo mediático que colapsa la memoria de los consumidores, permitiendo que cada vez se haga menos caso a las publicidades. La relación que se genera ahora entre los consumidores y las empresas es menos visual y más experimental. Es por eso que la identidad cultural es un factor clave al momento de generar la identidad y la imagen de la empresa. A los consumidores ya no les gusta ser espectadores sino co-creadores, ser partícipes dentro de la empresa. Parte de la identidad de la empresa es generar no solo una transacción de compra y venta con los consumidores sino generarles experiencias. Eso permite que se arraigue la marca y no solo el producto. Según Joan Costa (2001), “la identidad visual es importante en cuanto a

difusión masiva, ubicuidad y presencia permanente pero la identidad cultural toca directamente a la gente; a cada persona por el vía de sus experiencia, sensaciones, emociones y por lo tanto de sus decisiones futuras”. La creación de la identidad conlleva tiempo, dedicación y sobretodo planeación estratégica.

### **3.2 Imagen Corporativa**

“Lo sepan o no, lo quieran o no, todas las empresas desarrollan una determinada cultura, ejercen diferentes modos de relacionarse y de comunicar, y proyectan hacia fuera una determinada imagen” (Costa, 2001). La imagen corporativa se refiere a la percepción que tienen los distintos públicos respecto de la organización.

La imagen de la empresa no es constante y lo que más se anhela llegar es que se logre una estabilidad. La imagen puede demorar años en construir y segundos en destruir. Una buena imagen y reputación crea fidelidad y eso es lo que perdura en el tiempo. Una buena comunicación genera empatía y fidelidad por parte de los públicos. Ya no importa solamente dar a conocer y vender un producto o servicio sino crear vínculos con los clientes. Esa relación a largo plazo se la construye poco a poco día a día y se mantiene solamente con una buena estrategia comunicacional.

“La imagen corporativa es un factor de fundamental importancia para el posicionamiento de la dependencia, si la identidad corporativa atrae la atención, es fácil de comprender y expresa credibilidad y confianza, entonces será fácil de recordar y en consecuencia el posicionamiento de la dependencia será sólido y duradero” (Gobierno de Chiapas).

Las percepciones son realidades especialmente para los públicos de una organización. Lo que ellos ven y sienten de la organización es como la categorizan en sus mentes. El concepto de identidad va vinculado al de imagen ya que la identidad que la empresa posea será la que debe comunicar para que sus stakeholders la perciban de esa manera y generen una imagen positiva al respecto. Es importante saber generar la identidad y mantenerla porque con el bombardeo visual que existe actualmente son pocas las empresas que llaman la atención. La identidad debe buscar trascender en el tiempo y diferenciarse del resto,

sobresalir por alguna ventaja competitiva. De igual manera, es importante que la imagen que las empresas quieren reflejar respecto de ellas mismas, sea entendida y decodificada por los consumidores de igual manera. El proceso comunicacional es clave porque si los demás no entienden lo que les quiero transmitir es porque no les estoy diciendo de la manera correcta. Hay que saber llevar su imagen para que la gente la conozca, la acepta y la haga propia. Las empresas pueden generar mayores ventas a través de su imagen corporativa, dándose a conocer y transmitiendo una buena imagen. O de igual manera puede terminar cerrando si genera una mala imagen.

“La imagen se puede formar voluntaria o involuntariamente, lo que significa que, aunque no se trabaje deliberadamente en ella, cualquier acción que emprenda la organización será interpretada por sus públicos (empleados, clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, organismos diversos y comunidad en general) y contribuirá a que al perciban de una forma específica: innovadora o conservadora, ética o deshonesto, responsable o irresponsable, confiable o no” (Andrade, 2005).

### **3.3. Reputación**

Existen elementos intangibles que forman parte de la organización como lo es la reputación. Ésta es la labor de la organización para posicionarse adecuadamente en el mercado y tener un elemento diferenciador y positivo. La opinión de los públicos va a depender de la gestión de reputación de las organizaciones. Una empresa con buena reputación va a permanecer en el mercado a largo plazo y en cambio una con mala reputación saldrá del mismo en un corto periodo de tiempo. Es por eso que la reputación cuesta mucho tiempo y esfuerzo construirla y puede destruirse en cuestión de segundos. Debe gestionarse constantemente para que vaya formándose adecuadamente. Tener una reputación positiva y sólida puede generar la supervivencia de ciertas empresas en tiempos de crisis y contribuir a la solidez de las mismas más adelante.

Gordoa (2003) define la reputación como “una imagen pública sostenida en el tiempo, la cual dependerá de la constancia con la que se repitan los estímulos verbales y no verbales que originan el proceso de percepción en torno a una persona, institución,

producto o marca”. Por otro lado, Villafañe (2005) afirma que la reputación es “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios”.

La reputación genera vínculos entre los distintos stakeholders y las organizaciones creando fidelidad, confianza, credibilidad y seguridad. Genera valor para las empresas y es por eso de los activos intangibles más importantes para tomar en cuenta. Se va moldeando a través de los valores y la cultura organizacional de las compañías. El empeño de algunas organizaciones por mantener una buena reputación se ve reflejado en políticas responsables y éticas que manejan. Un buen manejo comunicacional al igual que una gestión adecuada de Responsabilidad Social Corporativa generan buena reputación para las organizaciones. Es por todo esto que identidad, imagen y reputación son tres elementos que están totalmente vinculados mutuamente porque para que se genere uno tienen que de igual manera crecer los otros. De igual manera que un mal manejo de uno de ellos perjudica al resto. Se pueden manejar de manera individual pero gestionarlas en conjunto da mayor fuerza.

#### **4. COMUNICACIÓN INTERNA**

Los procesos comunicacionales sostienen la actividad de las empresas en las que intervienen distintos públicos. Por lo tanto, la comunicación, según a quien esté destinada, va a identificarse como comunicación interna o comunicación externa.

##### **4.1 Funciones y Objetivos de la Comunicación Interna**

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005). La comunicación interna se encarga de orientar

relaciones interpersonales entre sus públicos internos. Ayuda en el conocimiento de la organización a través de herramientas que facilitan el proceso comunicacional entre sus miembros. Debe manejarse de manera estratégica para favorecer la cultura organizacional entre los stakeholders en cuestión y permitir de esta manera que cada uno tenga una experiencia personal con la organización y sepa transmitirla externamente. Para los públicos internos el estar informado es igual a ser considerado. El sentirse parte clave en la organización permite un mejor manejo laboral y un logro más eficaz de los objetivos organizacionales. La comunicación externa parte primero de un buen manejo de comunicación interna. Para proyectar una buena imagen externa las empresas deben tener una adecuada situación interna. Se conoce que los empleados son factores estratégicos para las organizaciones ya que su labor genera mayor competitividad en el mercado empresarial y es por eso que se toma en cuenta manejar una buena comunicación interna.

Las empresas cuentan con distintas herramientas que les ayudan a acercarse a sus públicos de manera objetiva. Éstas varían de acuerdo al flujo de la misma. Según Muñiz, en la comunicación descendente existen herramientas como manuales, boletines, mails, carteleras, cartas, entrevistas, entre otros. Por otro lado en la comunicación ascendente existen herramientas como entrevistas, buzones de sugerencias, intranet, correos, etc.

La naturaleza de la comunicación interna es que se trata de un instrumento de las empresas para generar relaciones positivas entre sus empleados. Tiene como premisa dos objetivos que son de índole informativa, al difundir mensajes y de índole motivacional, al influir en las actitudes y comportamientos de sus stakeholders. Ésta debe estar alineada a la cultura organizacional para mantener coherencia.

Capriotti (1998) menciona un conjunto de objetivos globales de la Comunicación Interna:

- A Nivel Relacional: establecer una relación fluida entre empleados y empleadores por medio de los canales adecuados.

- A Nivel Operativo: facilitar el intercambio de información entre todos los niveles de la empresa para generar un funcionamiento más ágil y dinámica entre las distintas áreas de la organización.
- A Nivel Motivacional: motivar a los miembros de la organización en sus labores para crear un clima de trabajo agradable y así mejorar la productividad y competitividad de la empresa.
- A Nivel Actitudinal: integrar a los empleados con la filosofía, los valores y los objetivos de la organización. De igual manera, busca crear y mantener una imagen positiva de la empresa en los miembros.

#### **4.2 Públicos Internos**

Los públicos internos son todos aquellos que influyen de forma directa en la toma de decisiones de la organización. La comunicación interna está dirigida a los públicos internos de la empresa, que son principalmente sus empleados. Sin embargo, hay que considerar que no es un público homogéneo sino que existen variables como cargo, responsabilidades, entre otros que diferencia a los empleados y por lo tanto existen distintas necesidades que cubrir de los mismos. La comunicación debe ser bien dirigida para crear sinergia entre las personas que trabajan en la compañía. Cuando la comunicación es llevada y manejada correctamente las funciones dentro de la empresa fluyen con más naturalidad y son más eficaces. El mundo actual es cambiante y las empresas tienen que mantenerse al día con los cambios. Estos cambios afectan tanto interna como externamente a una compañía. Es importante que los clientes estén satisfechos y felices pero si los empleados no están satisfechos el trabajo no podrá ser desarrollado de manera correcta. Si dentro de la empresa la comunicación no funciona de manera adecuada no se puede esperar que fuera de ella funcione. “De nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación” (Muñiz, 2010).

Es importante conocer la realidad de la empresa y la percepción de sus públicos internos para implementar herramientas eficaces de comunicación. Si la idea que tienen los jefes no es la misma de los empleados no existirá armonía entre lo que se necesita y lo que se hace. La comunicación interna permite conocer a la empresa y sus miembros. Ayuda a la integración de los mismos y los mantiene informados. Permite que los empleados se expresen y escuchen a los demás. Es decir, que permite comunicarse a todos los empleados de forma integral. “Con un empleado bien informado y conocedor de cualquier asunto relacionado con la organización para la que trabaja, la organización tiene más fácil la consecución de los objetivos enmarcados” (Carretón, 2009).

Según Carretón (2009) los objetivos de la comunicación interna en relación a sus públicos son:

- Promover el sentido de pertenencia
- Socializar al empleado en el micro ambiente de la organización
- Transmitir a los empleados el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno
- Satisfacer necesidades comunicativas personales y profesionales
- Crear y mantener una cultura corporativa homogénea enmarcada en la Responsabilidad Social
- Estimular la participación y autonomía
- Proyectar una imagen interna positiva en coherencia con la externa
- Lograr un diálogo continuado entre la organización y los empleados

La comunicación interna se origina como respuesta a las necesidades de las empresas de motivar a su talento humano. Además, constituye uno de los elementos centrales para establecer relaciones no sólo entre los departamentos de la organización, sino entre los miembros de la misma.

## 5. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

“Más que nunca se necesita responder rápidamente ante las demandas del entorno y las necesidades internas de la organización” (Reyes, 2011). Vivimos actualmente en un mundo donde todo es rápido, inmediato, público y desorganizado. Nuestra vida profesional o personal ahora es de conocimiento público gracias a las herramientas tecnológicas con las que contamos y cada movimiento o acción que realicemos es cuestión del pasado en menos de diez minutos. En el ámbito laboral, no solo es importante conocer las demandas de los públicos internos, sino también responder ante ellas. El primer público para una empresa es su público interno; trabajadores, gente de planta y de producción son claves. Si no se organiza al público interno, es muy difícil saber llegar al público externo. Los problemas se arreglan en la casa, y es por eso que se debe tener a unos empleados satisfechos para generar un buen trabajo y unas sólidas relaciones con el resto.

Dentro de la comunicación es muy importante el hecho de la percepción. Es significativo que la cultura organizacional tenga coherencia entre lo que dice y lo que hace y sobretodo para la supervivencia de cualquier empresa es fundamental que la percepción que tienen las personas sea la misma que la que cada empresa desee manifestar. La auditoria es una herramienta que permite medir los aspectos más profundos de una organización. Si uno no puede comunicarse dentro de la empresa peor se puede esperar que se comunique con las personas externas a la misma. Esta herramienta evalúa las prácticas comunicacionales a nivel macro y micro. “Al nivel macro, la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles”.

### 5.1 Origen de la Auditoría de Comunicación

El desarrollo de auditorías de comunicación dentro de las organizaciones es una práctica que lleva mucho tiempo en el ámbito empresarial. No obstante, ha ido evolucionando en el tiempo, ampliando su campo de acción. Se empezó a dar en los años 70 con el procedimiento denominado “ICA Communication Audit” que incluía un

cuestionario, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias y un diario (Goldhaber, 1986). Después se creó en Finlandia el procedimiento conocido como “The LTT Audit System” que consistía de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas (Greenbaum, 1983). Por otro lado, se generó el tercer procedimiento llamado “Communication Audit Questionnaire” donde se evaluaba diez puntos que abarcaban todo el proceso comunicacional de las organizaciones.

## 5.2 Perspectivas de la Auditoría

Según Varona (1994), existen tres perspectivas desde las cuáles puede realizarse una auditoría.

- **Perspectiva funcionalista:** concibe a las organizaciones como “máquinas” y afirma que la comunicación es observable y objetiva y por lo tanto puede ser medida y clasificada con otros procesos organizacionales. “Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización” (Varona, 1994).
- **Perspectiva interpretivista:** ve a las organizaciones como “culturas” que poseen creencias, valores y un lenguaje expresado en símbolos y ritos. “El énfasis de esta perspectiva está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización” (Varona, 1994).
- **Perspectiva crítica:** estudia cómo las prácticas de comunicación son distorsionadas para servir a los de mejor posición de poder de las organizaciones. “El objetivo del investigador crítico es descubrir qué prácticas comunicativas están siendo distorsionadas a través del lenguaje y los símbolos, desenmascarar los intereses y crear conciencia que rechace toda forma de opresión dentro de la organización” (Varona, 1994).

Cada perspectiva tiene distintos objetivos en el proceso de la auditoría.

### **5.3 Función de la Auditoría**

Al ser la Comunicación Interna un elemento esencial en todo lo que abarca la Comunicación Organizacional, se han ido desarrollando herramientas, objetivos y funciones que ayudan al proceso de la misma. La auditoría de Comunicación Interna es una herramienta importante para conocer como está la organización actualmente, encontrar problemas y deficiencias en su gestión comunicacional para así generar soluciones a los mismos. “La auditoría interna tiene como finalidad analizar e investigar exhaustivamente al situación comunicativa y relacional en la que la organización se encuentra” (Carretón, 2009). También se la define como “un diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Downs, 1998).

La auditoría permite que se conozcan las herramientas comunicacionales y evaluar su satisfacción entre los públicos internos. También ayuda para analizar algunos factores que influyen en la comunicación. Una vez que están identificados, es importante conocer la percepción de los públicos internos respecto a la comunicación interna y sus procesos. El fin último es “diseñar políticas de comunicación interna que vayan de acuerdo a las necesidades de la empresa” (Reyes, 2011). De igual manera, la auditoría ayuda a generar un conocimiento institucional; es decir de sus rasgos culturales. También que exista una integración general por parte de sus públicos internos. De igual manera, conoce y mide la satisfacción general con la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La auditoría es el paso previo para generar estrategias de forma eficaz. Es importante conocer la situación actual de la empresa. Si los empleados están motivados y alineados con los objetivos de la empresa tendrán mejores resultados en su trabajo.

#### **5.4 Fases para realizar una Auditoría**

El primer paso al momento de realizar una auditoría a una organización es realizar un diagnóstico en formato de entrevista a profundidad para conocer la cultura organizacional, las herramientas que se utilizan, tipo de canales, indicadores y las necesidades de la empresa. Esta entrevista debe ser planificada y permite familiarizarse con el personal de la organización. A partir de ese análisis se realiza la encuesta que genera los resultados comunicacionales. La encuesta permite recoger datos en forma cuantitativa de un gran número de colaboradores y generar un análisis estadístico de los mismos. Con estos resultados, debidamente analizados, se evidencian los problemas que está atravesando la empresa y se propone campañas basadas en estrategias. “La entrevista en profundidad proporciona gran información cualitativa que, cruzada con la información cuantitativa de las encuestas, enriquece el análisis de la situación de partida” (Carretón, 2009). Es por eso que al auditoría es una herramienta integral ya que abarca cuestiones tanto cualitativas como cuantitativas para mostrar un panorama real de la situación empresarial. Esta herramienta no se basa únicamente en conocer la situación comunicacional de una organización sino también de promover mejoras de la misma. “Si consideramos la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, la auditoría podemos entenderla como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas” (García, 1999).

#### **5.5 Elementos de la Auditoría**

Sin comunicación no hay producción. La comunicación es un eje clave para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Si la comunicación falla, todos los procesos se ven afectados y es por eso que es de vital importancia conocerla, mejorarla e implementarla. Uno no ama lo que no conoce y la persona que no está puesta la camiseta del lugar en el que trabaja va a tener muchas dificultades para ejercer un rendimiento correcto. Es importante primero que nada, conocer la comunicación de la empresa, es decir sus canales, su eficacia y su satisfacción. Hay que medir la eficacia de los canales de comunicación y la

satisfacción de los mismos con los empleados. No todos los canales son iguales en todas los lugares, varían según la empresa en que se encuentren. Estos canales pueden ser afectados por obstáculos, los cuales también son importantes conocerlos para desaparecerlos o por lo menos minimizarlos lo más posible. Así que hay que conocer el tipo de comunicación, identificar el canal correcto y si tiene algún obstáculo y medir la satisfacción de los empleados. Básicamente la auditoría es una radiografía que se realiza a la empresa. Se basa en medir las acciones buenas, corregir las malas y sobretodo recomendar mejoras.

Ya que se miden aspectos intangibles tales como los valores culturales de la empresa es muy importante tomar en cuenta la metodología que se va a usar.

“Apoyada en instrumentos como el cuestionario, la entrevista personal, el focus group, una auditoría de comunicación debe ser capaz de revelar si los canales de comunicación establecidos funcionan, si son apreciados o están devaluados y necesitan recuperar su credibilidad; ha de averiguar la importancia de los canales oficiales frente a los oficiosos, la relevancia del rumor como fuente de información, conocer si los directivos son conscientes de que la transmisión regular de información a sus equipos es una responsabilidad clave de sus puesto, y las necesidades de información de los empleados en los diferentes niveles de la organización” (Estudio de Comunicación, 2010).

Se recoge información, se la analiza, evalúa y sobretodo se pone en marcha un plan de acción de mejora o de seguimiento. Muchas veces el número de empleados que están en la empresa es muy grande y es por eso que la auditoría se puede realizar con muestra y no con la población general para facilitar el sacar resultados numéricos y para tener un resultado más preciso. Sin embargo, hay que tener en cuenta que al momento de hacer la auditoría, en una muestra, hay que permitir que sea una muestra no sesgada y que incluya a los empleados más significativos por área. Se generan datos tanto cualitativos como cuantitativos para con ellos proporcionar sugerencias para mejorar e implementar elementos que funcionen mejor en la compañía. Al medir aspectos tan profundos e íntimos, es realmente importante guardar la confidencialidad en todo momento para de esta manera

recibir el apoyo de los públicos internos y así no generar angustias y miedos sino una total confianza. “La auditoría de comunicación debe ser una herramienta constante y convertirse en un elemento habitual para la adecuada gestión de la información en el entorno empresarial” (Estudio de Comunicación, 2010).

## **6. COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL**

“La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía” (Brandolini, González & Hopkins, 2009).

### **6.1 Tipos de Comunicación Externa**

Soto (2011) realiza la siguiente clasificación de la comunicación externa:

- Comunicación externa estratégica: se buscan nuevas formas de competir en el mercado a partir del conocimiento que una empresa posee sobre su competencia.
- Comunicación externa operativa: participa del desarrollo diario de la actividad de la empresa y lleva las comunicaciones públicas externas.
- Comunicación externa de notoriedad: da a conocer a la empresa por medio de la imagen de marca y productos a través de la publicidad y el marketing.

La comunicación externa es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, que busca mantener o mejorar sus relaciones con los mismos y proyectar una imagen favorable o también promover sus productos o servicios (Andrade,

2005). Es por esto que la comunicación externa se enmarca de manera comercial o institucional.

## **6.2 Comunicación Comercial**

La Comunicación Externa se divide en comunicación comercial e institucional. La comunicación comercial tiene como finalidad culminar con éxito una venta a través de un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente y para saber que el cliente no sólo escuchó el mensaje sino que lo captó perfectamente (Muñiz, 2010). El objetivo de este tipo de comunicación es netamente publicitario. Se encarga de posicionar comercialmente a la organización a través de estrategias por medio del uso de varias herramientas. Está relacionada con publicity, relaciones públicas, promoción de ventas, entre otros.

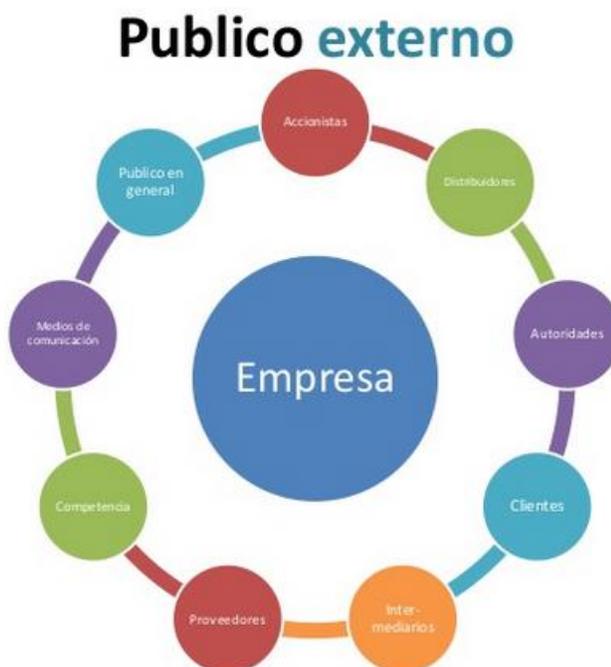
## **6.3 Comunicación Institucional**

La comunicación institucional “es el proceso de gestión que se orienta a transformar a la organización en una institución para todos sus stakeholders, tanto internos como externos” (Elizalde, 2009). Se trata de las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones dirigen a sus distintos públicos alineada a su función y su cultura organizacional. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades (Rivarola, 2010). Al igual que la comunicación comercial, está relacionada con el marketing, publicidad y las relaciones públicas. Ésta busca transmitir la cultura organizacional de las instituciones a través de las relaciones con los públicos externos. La comunicación institucional pretende armonizar las imágenes comunicadas, las reales y las percibidas de las organizaciones. Posiciona a la empresa en general más no a sus productos específicamente.

## 6.4 Públicos Externos

Los públicos externos son aquellos que no tienen una incidencia directa en la organización pero están vinculados con la misma. Entre estos se encuentran proveedores, sociedad, Gobierno, acreedores, clientes, Autoridades, medios de comunicación, competencia, entre otros.

Al igual que en la comunicación interna, para llegar a cada público objetivo existen herramientas que facilitan el proceso comunicacional entre las que se destacan la Publicidad, las Relaciones Públicas, el Marketing, la Responsabilidad Social Empresarial y el Lobbying.



Fuente: Hurtado, 2014.

## 6.5 Publicidad

La comunicación externa posee herramientas y canales por los cuales se relaciona con sus públicos, siendo uno de los principales la publicidad. Esta herramienta se la define como un proceso de comunicación carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea u organización con el

objetivo de informar o influir en su compra o aceptación (Ortega, 2004). Los objetivos de la publicidad no sólo se basan en las ventas sino también en dar a conocer un producto, marca u organización, así como crear, mantener o mejorar la imagen, favorecer la distribución, mantenerse en el mercado, localizar clientes potenciales y sobretodo atraer al público. Al ser una herramienta masiva llega a una gran cantidad de personas en un corto período de tiempo. Es por esto que se la tiene como top of mind, en cuestión de herramientas comunicacionales, para llegar a los públicos externos de una empresa.

## **6.6 Marketing**

Mariotti (2002) define a esta herramienta como:

Marketing es el procedimiento de entender las necesidades y deseos de los clientes, descubrir o crear productos o servicios que satisfagan esas necesidades y deseos, y después comunicarlo internamente a la organización, la cual debe crear y entregar los productos o servicios, y externamente hacia los clientes a quienes estén dirigidos, de manera que éstos lleguen a desearlos y comprarlos.

Los objetivos del marketing son captar, fidelizar y posicionar (Martorell, 2008). Su función principal es identificar las necesidades del consumidor para así poder satisfacerlas. Existe una estrecha relación entre marketing y publicidad ya que el marketing indaga en las necesidades del consumidor para que la publicidad pueda actuar. Es decir, que el marketing se encarga de formular las estrategias de mercado para llegar a los consumidores, mientras que la publicidad, como una forma de comunicación, es la encargada de generar los medios para que las estrategias lleguen al target.

## **6.7 Relaciones Públicas**

Muchas veces se confunde el rol de las Relaciones Públicas con el de la Publicidad. A pesar de que están muy vinculadas son dos herramientas y estrategias distintas. Las Relaciones Públicas se pueden definir como un proceso de comunicación bidireccional

entre una organización y su público, que busca dar a conocer a la organización y crear fidelidad hacia la misma. De igual manera, es la comunicación de la sustancia del trabajo de una organización hacia un público mediante determinados medios para anticipar y satisfacer sus necesidades. La gestión de Relaciones Públicas tiene un enfoque global donde se abarcan temas de ética, responsabilidad social, medios digitales, entre otros. La gestión de Relaciones Públicas maneja la comunicación de una organización con sus públicos de manera integral; desde la comunicación en crisis, cobertura de medios, planificación de eventos, etc. Ésta aporta a muchas áreas de las organizaciones y es por eso que debe darse el espacio adecuado para su desarrollo. Es el encuentro entre la empresa y sus stakeholders para satisfacer y cubrir sus necesidades en cualquier ámbito.

## **6.8 Responsabilidad Social Empresarial**

Responsabilidad Social es un término que se originó con la idea de filantropía. En el siglo XX comienza la reflexión en torno a la RSE, la cual es alentada a involucrarse de manera más activa con la comunidad desde otros ámbitos que escapen al económico (Martínez, 2011). Por otro lado, se identifica al término en los Estados Unidos entre los años 50 y 60 dentro de la gestión empresarial, en donde la responsabilidad social era considerada una obligación moral y de responsabilidad personal del empresario (Pacheco, 2009). Se conoce que la primera organización que promovió la RS en América Latina fue la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías de Brasil (ADCE). En Ecuador existe el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial (CERES) desde el año 2002.

La Responsabilidad Social ha ido tomando mayor importancia en el ámbito laboral y es por eso que se han hecho regulaciones al respecto. La Norma más conocida con respecto al tema de RS es la ISO 26000 que fue publicada en el año 2010. El documento contiene acuerdos globales sobre: Definiciones y principios de RS, Materias fundamentales a abordarse en la aplicación de RS y Orientación sobre cómo integrar la RS en todas las operaciones de una organización (Martínez, 2011). El objetivo de esta Norma es ayudar a

las organizaciones a lograr desarrollo sustentable, animándolas a ir más allá del cumplimiento de la ley.

Para las organizaciones actualmente ya no es suficiente satisfacer a sus stakeholders con la oferta y demanda de productos sino lograr satisfacerlos de una manera integral, que incluye operar de una forma socialmente responsable. El objetivo de la RS es la sostenibilidad. Para desarrollar un programa de responsabilidad exitoso se debe identificar y tener en claro todos los grupos de interés involucrados directos e indirectamente y conocer sus necesidades (Osorio, 2005). El Libro Verde de la Unión Europea define el término como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. El Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable la define como el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. “La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a cómo las empresas son gobernadas con respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, accionistas y su impacto ecológico y social sobre la sociedad en general” (Correa, 2010). Por otro lado, Martínez (2011) la define como un modelo estratégico de gestión, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de las actividades de las organizaciones. Implica, por tanto, un compromiso renovado con la comunidad, su entorno y los diversos públicos de interés - empleados, accionistas, proveedores, clientes, consumidores, la sociedad civil. De igual manera, la RS engloba “las decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa” (Davis, 1960). Así mismo, el Instituto Ethos, la ONG brasilera más grande encargada de Responsabilidad Social la define a la misma como la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo. Por otra parte, la World Business Council on Sustainable Development – WBCSD dice que la RS es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. Por último, autores norteamericanos

definen la RS como “un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas laborales discretas y la contribución de recursos corporativos” (Kotler & Lee, 2005). “Las maneras en las que una organización excede las obligaciones mínimas a sus grupos de interés, especificadas en la regulación y gobernanza corporativa” (Johnson and Scholes, 2002).

Basándonos en todas las definiciones mencionadas anteriormente podemos comprender que la idea principal de la RS es que las empresas deben trabajar en pos del bienestar social y no solo económico. Las organizaciones con RS se enfocan en servir, apoyar e impulsar a sus stakeholders y a la comunidad. La RS toma en cuenta factores económicos, sociales y medioambientales. Para realmente practicarla, se debe hacer algo que vaya más allá de la ley y no sólo cumplirla. Se deben generar programas que tengan un impacto que perdure en las comunidades o stakeholders con los que se trabaje. Existen ciertos parámetros para tomarse en cuenta como los valores, la ética y la transparencia.

## **6.9 Lobbying**

Lobbying se puede definir como una “actividad política encaminada a influir en las decisiones de las autoridades públicas” (Sánchez, 2006). Existen contradicciones en cuanto a las definiciones acerca del lobbying, pues muchas veces pareciera haber una confusión en torno a qué significa exactamente ser lobista y cuáles son sus alcances, riesgos y dilemas.

La práctica de Lobbying tiene sus inicios desde el siglo XIX en Inglaterra y Estados Unidos. Se formalizó el término “lobbying” en 1808 durante la Décima Legislatura del Congreso norteamericano. Para 1829, la palabra “cabildero” se la designó a quienes demandaban favores en el capitolio de Nueva York. Sin embargo, con el pasar de los años y posicionamiento de esta actividad, se ha difundido en sistemas políticos de países de América Latina como Argentina y México, encaminándose hacia contextos cada vez más democráticos y liberales. Por esta razón, hoy en día es una profesión reconocida y regulada

en algunos países. Se trata, nada más y nada menos, de un especial e intenso ejercicio del derecho de petición e influencia en el poder legislativo (Dexter, 1969).

El término lobbying desde sus inicios ha sido conocido por muchos como “pactos de caballeros” pues han sido estos quienes han cabildeado en las instituciones gubernamentales y parlamentarias. Este término se lo asocia con adjetivos negativos como: “Reptiles arrastrándose entre los comités y el piso del congreso” (Edson, 1869). La percepción peyorativa sobre esta profesión se ha fortalecido por algunos casos en los que los lobistas persuaden a través de medios poco éticos. No obstante, al mismo tiempo, otros creen que la actual democracia no podría funcionar sin el lobbying, ya que esta es un arma para los ciudadanos en un sistema democrático. William Jull, primer activista norteamericano de cabildeo, define al lobbying como. “El derecho a que la gente se reúna pacíficamente y pida al gobierno una compensación por sus reclamos” (Ángeles, 2012).

Dicho esto, el lobbying se establece como una fuente sustancial de información para los poderes públicos en el proceso de toma de decisiones. No obstante, esta actividad es positiva si se la ejerce de manera ética y transparente. “La corrupción ocurre cuando el interés privado o de grupo reta al interés público” (Eréndira, 2009). Mientras que el tráfico de influencia, “se trata de la forma sucia de influencia que tal vez sea también la más vulnerable” (Eréndira, 2009).

## **7. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA MSD**

### **7.1 Pre Diagnóstico**

#### **7.1.1 Historia**

Merck Sharp & Dohme es una multinacional que se dedica a la venta de medicamentos de prescripción, vacunas, consumo y salud animal. Su casa matriz se encuentra en Whitehouse Station, Nueva Jersey y cuenta con alrededor de 84,000 empleados a nivel mundial.

En 1851 el Dr. Ernst Christian Friedrich Schering comienza a desarrollar y vender productos farmacéuticos en Berlín donde abre tres años más tarde su primera planta de producción. En 1891 Merck & Co. abre sus puertas en Estados Unidos y en 1933 Merck consagra sus primeros laboratorios de investigación en Nueva Jersey. En 1953 Merck & Co., Inc. se fusiona con Sharp & Dohme de Filadelfia. Dos años después se crean las Fundaciones Schering-Plough y la de la Compañía Merck. En 1973 MSD abre sus puertas en Ecuador. En el año 2000 Merck y Schering-Plough establecen sociedades en Estados Unidos para desarrollar y comercializar nuevas medicinas de prescripción para el control del colesterol y áreas respiratorias. Y finalmente en el año 2009 MSD y Schering-Plough se fusionan para crear un líder global en el cuidado de la salud que trabaja a favor del bienestar mundial.

### **7.1.2 Misión**

La misión de MSD es descubrir, desarrollar y ofrecer productos y servicios innovadores que salven y mejoren vidas alrededor del mundo.

### **7.1.3 Visión**

Su visión es hacer la diferencia en la vida de las personas en todo el mundo a través de sus medicamentos innovadores, vacunas, terapias biológicas, productos de consumo y salud animal. Aspiran a ser la mejor compañía en el cuidado de la salud en el mundo y están dedicados a brindar innovaciones y soluciones de primer nivel para el futuro.

### **7.1.4 Comportamientos de Liderazgo**

Los comportamientos de liderazgo forman parte de la cultura de la empresa y son bajo los cuales trabajan y se desarrollan los empleados que forman parte de MSD.

- Enfoque en los Clientes y Pacientes  
Escucha, comprende y colabora para darles a nuestros clientes lo que necesitan. Buscar soluciones que reflejen un claro entendimiento de lo que ellos necesitan nos permite ayudarlos a Estar Bien.
- Actuar con Coraje y Sinceridad  
Habla abiertamente con sinceridad y convicción. Tu perspectiva es importante para que el negocio, los pacientes y tú estén bien.
- Tomar Decisiones Rápidas y Disciplinadas  
Sé firme y consistente con tus convicciones y las decisiones que tomamos como equipo. Tu actitud es clave para alcanzar el bienestar de nuestros clientes, los pacientes y quienes trabajamos en MSD.
- Fomentar la Colaboración  
Comunícate de manera activa y trabaja en equipo para lograr nuestros objetivos comunes. Escucha a tus compañeros y colabora con ellos, así alcanzaremos todas nuestras metas.
- Impulsar los Resultados  
Sé claro en lo que esperas de ti mismo y tus colegas así lograremos alcanzar los mejores resultados porque nos responsabilizaremos de nuestro rendimiento y de los objetivos de nuestra subsidiaria.
- Desarrollar los Talentos  
Inspira a otras personas a desarrollar todo su potencial, tu aporte es fundamental para que todos en MSD sigamos creciendo.

- Demostrar Ética e Integridad

Mantén siempre tu ética e integridad en el más alto nivel. Demuestra que en MSD todos somos responsables de garantizar el Estar Bien de millones de personas alrededor del mundo.

### **7.1.5 Cultura Corporativa**

La cultura corporativa de MSD se basa en tres ejes clave: excelencia, enfoque y compromiso. Excelencia en ciencia e innovación en el cuidado de la salud, con énfasis en atender necesidades médicas no cubiertas. Utilizan la última tecnología que les permite capitalizar los avances importantes. Enfoque en los resultados del paciente y en anticipar las necesidades del cliente. Trabajan con clientes en 140 países para ofrecer una amplia gama de soluciones. Compromiso con expandir el acceso a sus medicamentos y vacunas, y con mejorar la salud mundial a través de políticas de gran alcance, programas y asociaciones.

La meta de MSD es apuntar hacia el camino de un futuro más saludable. Es tan importante llegar como la forma en que lo hacen. Al ser una empresa de productos de salud, están sujetos a rigurosas normas. Trabajan con altos estándares de ética e integridad a través de un inquebrantable código de conducta. Buscan asegurar que la empresa cumpla con leyes y normativas de manera transparente. De igual manera, cuentan con un programa global de protección de datos para salvaguardar datos personales. Otro punto clave en su cultura corporativa es la valoración que tiene MSD hacia la diversidad de sus empleados. Trabajan con el principio de la importancia de las contribuciones de sus empleados para crear un lugar de trabajo abierto, cordial y de respeto.

Por último, la responsabilidad corporativa está integrada a su negocio e informa de todas sus acciones al mismo tiempo que permite llevar un mayor valor a los accionistas de la empresa y la sociedad. Trabajan desde cuatro áreas de enfoque que son: acceso a la salud, ética y transparencia, sustentabilidad ambiental y empleados.

### 7.1.6 Identidad Visual e Imagen

Merck y MSD son una sola compañía, pero debido a cuestiones legales y de marca, usan dos nombres comerciales en distintas regiones del mundo: Merck en Estados Unidos y Canadá y MSD en el resto del mundo.



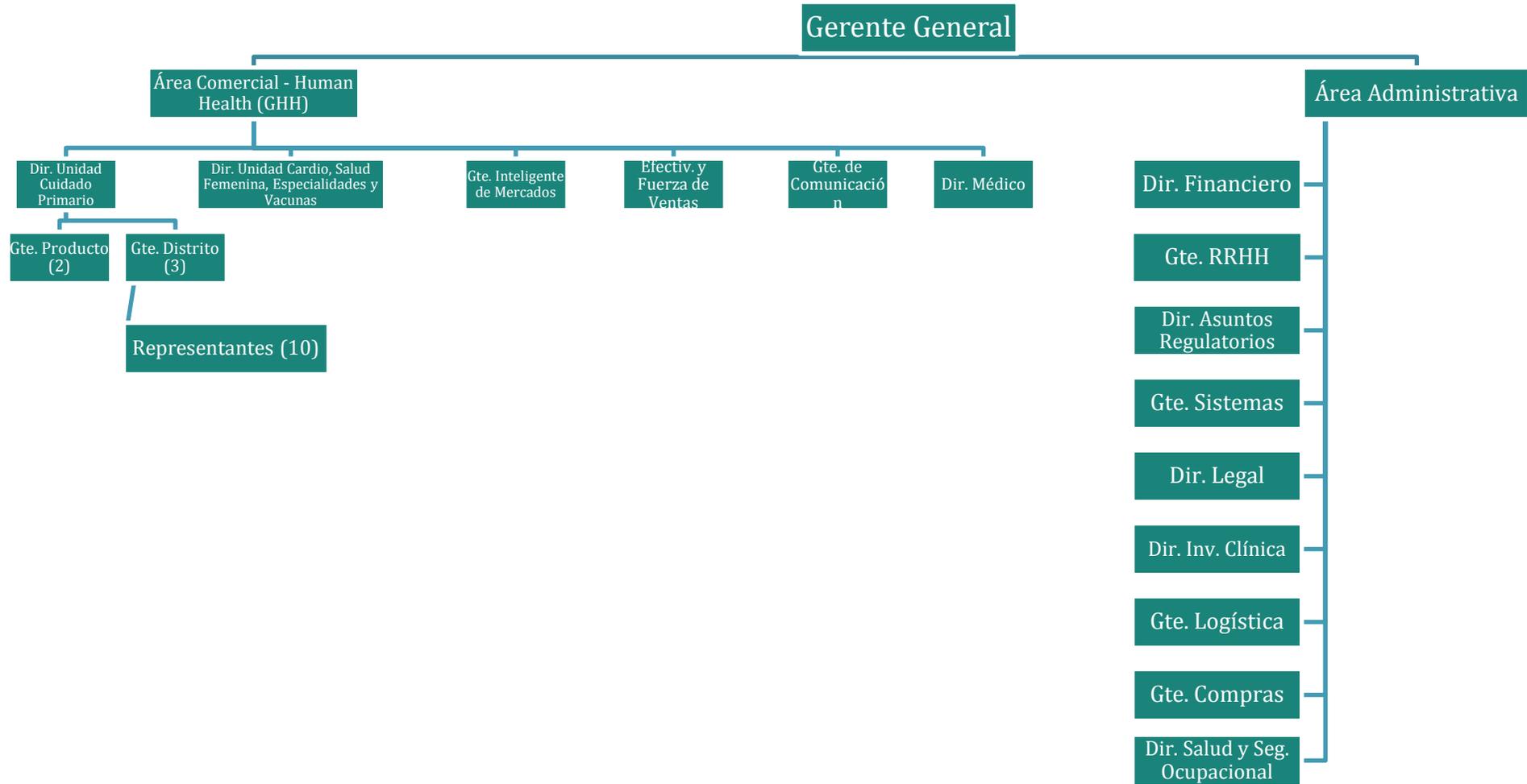
MSD buscaba crear un ícono que le distinga de sus competidores y que sea un elemento unificador para todas las operaciones y actividades de la compañía. El objetivo del diseño era crear una marca abstracta que sugiera ciencia, medicina y salud.

Las formas y la configuración evocan a un reloj de arena, un mortero, el microcosmos, células, átomos, tabletas y pastillas. Las formas redondas reflejan las características amigables, humanas y globales de la compañía. Los colores corporativos son verde turquesa y gris oscuro y su tipografía es de estilo Universe.

“Estar bien” es el slogan global de la compañía y refleja su visión de un mundo más sano. Este slogan es una idea que demuestra su compromiso con sus socios para avanzar significativamente en el campo de la salud, el bienestar y la prevención. De igual manera, fortalece el compromiso de la creencia de poner primero a los pacientes, un valor que se mantiene en el centro de todo lo que hacen.



### 7.1.7 Organigrama

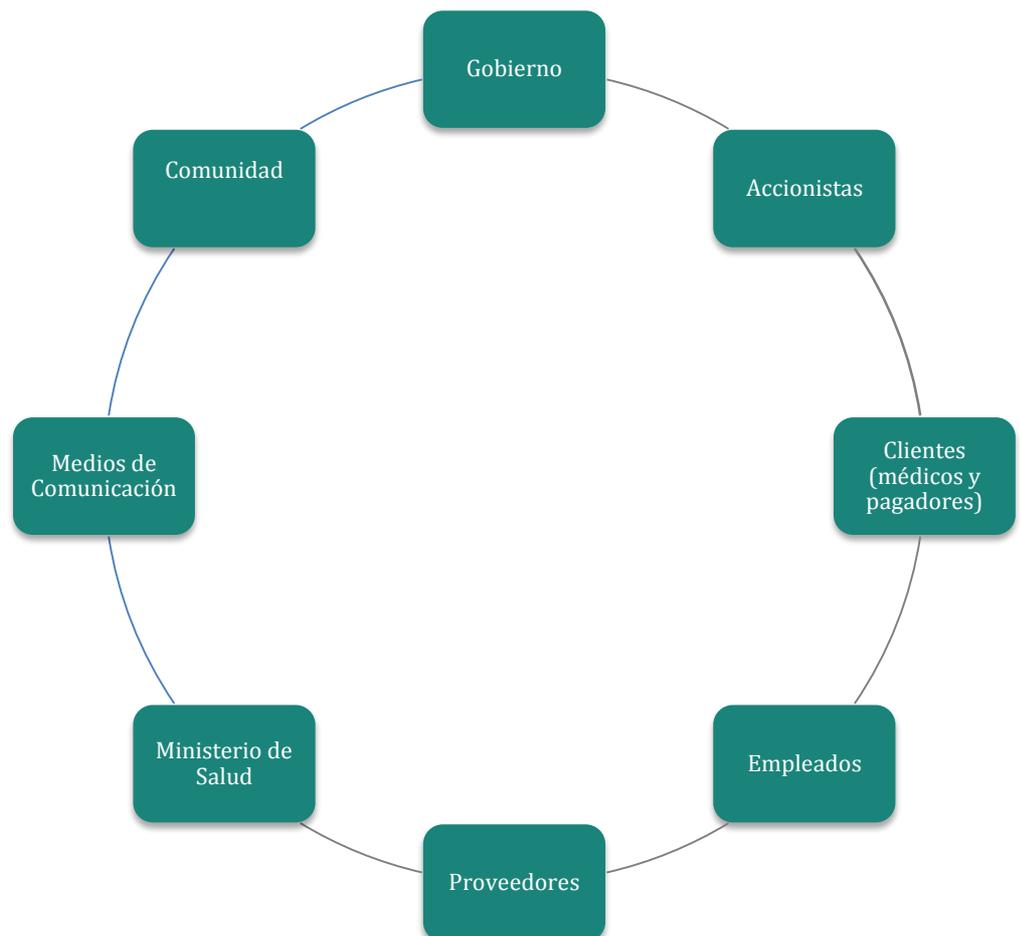


El organigrama de MSD es bastante horizontal. Consta del Gerente General a la cabeza. Debajo de él existen dos áreas: Human Health y Área Administrativa.

El área de Human Health tiene más interacción del negocio, es el área de customer facing. Ésta consta de dos Directores de Unidad y cuatro Gerentes distintos. Los Directores de Unidad tienen debajo de ellos a dos Gerentes de Producto, que son los que manejan la parte estratégica, y a tres Gerentes de Distrito que manejan las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca respectivamente. Cada Gerente de Distrito tiene más o menos diez representantes a su cargo, que son los visitantes médicos.

Por otro lado, el Área Administrativa consta de cinco Gerentes y cinco Directores. Debajo de cada uno hay más o menos cuatro personas por área.

### 7.1.8 Mapa de Públicos



### **7.1.9 Indicadores**

La mayor parte de los indicadores de MSD son positivos. Para ser una multinacional y ser tan grande en el mercado, tienen una estructura horizontal, lo cual permite generar relaciones transversales. Sin embargo, al verse regulada por normas globales de la compañía, no presentan tanta flexibilidad en su accionar. Apoyan de gran manera el desarrollo profesional de sus empleados y poseen polivalencia dentro de sus equipos de trabajo. Se estimula la iniciativa, el liderazgo y la colaboración. De igual manera, existen buenos procesos de inducción y formación. Se favorecen los roles integradores y están abiertos a sugerencias. Su cultura organizativa actualmente es orientada a los resultados. Poseen un código de conducta que se maneja como reglamento interno dentro de la compañía.

### **7.1.10 Herramientas de Comunicación Interna**

- Intranet - Sync
- Mail
- Ipads
- Carteleras
- Letreros en los baños
- Newsletter regional
- Reuniones trimestrales – Town Hall Meeting

## **7.2 Auditoría Interna**

### **7.2.1 Objetivos Generales**

- Identificar de manera cuantitativa el nivel de conocimiento de los públicos internos en cuanto a la identidad corporativa de MSD.
- Evaluar el sistema de comunicación interna y sus herramientas.
- Detectar los problemas comunicacionales y conocer cuáles son las necesidades de información.

### **7.2.2 Objetivos Específicos**

#### A nivel del Identidad.-

- Obtener información sobre el involucramiento de los empleados en la gestión de Responsabilidad Corporativa.
- Determinar la participación de los empleados en programas de voluntariado corporativo.
- Conocer el nivel de satisfacción respecto al proceso de inducción.

#### A nivel de Comunicación.-

- Conocer los circuitos formales de comunicación que se maneja en la empresa.
- Determinar si la periodicidad de las reuniones es la correcta.
- Medir el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al feedback que existe en la empresa.

#### A nivel de Imagen.-

- Confirmar si la innovación y el liderazgo son considerados aspectos fundamentales en el lugar de trabajo.

### **7.2.3 Método y Técnica**

#### Cuantitativo

Encuesta para el equipo de trabajo

#### Cualitativo

Observación de herramientas comunicacionales y entrevistas personales

### **7.2.4 Muestra y Universo**

Se realizó la encuesta a 120 empleados en total divididos en tres regiones de la siguiente manera:

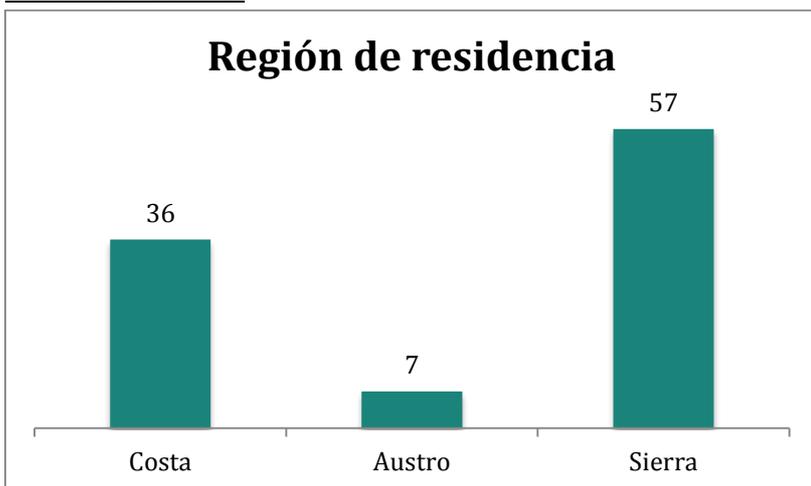
- Sierra: 68
- Costa: 43
- Austro: 9

## 7.2.5 Análisis de Resultados

### 7.2.5.1 A nivel de Identidad

#### 1. Por favor indique su región de residencia

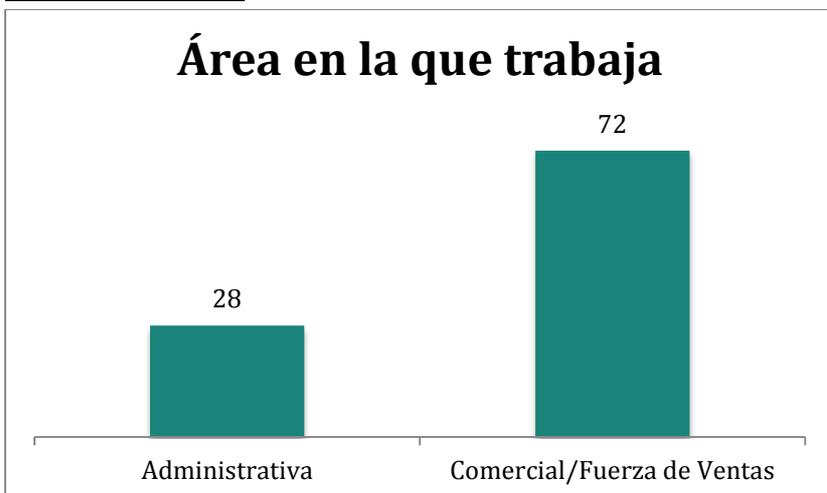
##### Resultado General



La encuesta fue realizada a 120 empleados divididos en tres regiones: Costa, Sierra y Austro. El 57% de los encuestados forma parte de a región Sierra, 36% de la Costa y 7% del Austro.

#### 2. Especifique el área en la cuál trabaja

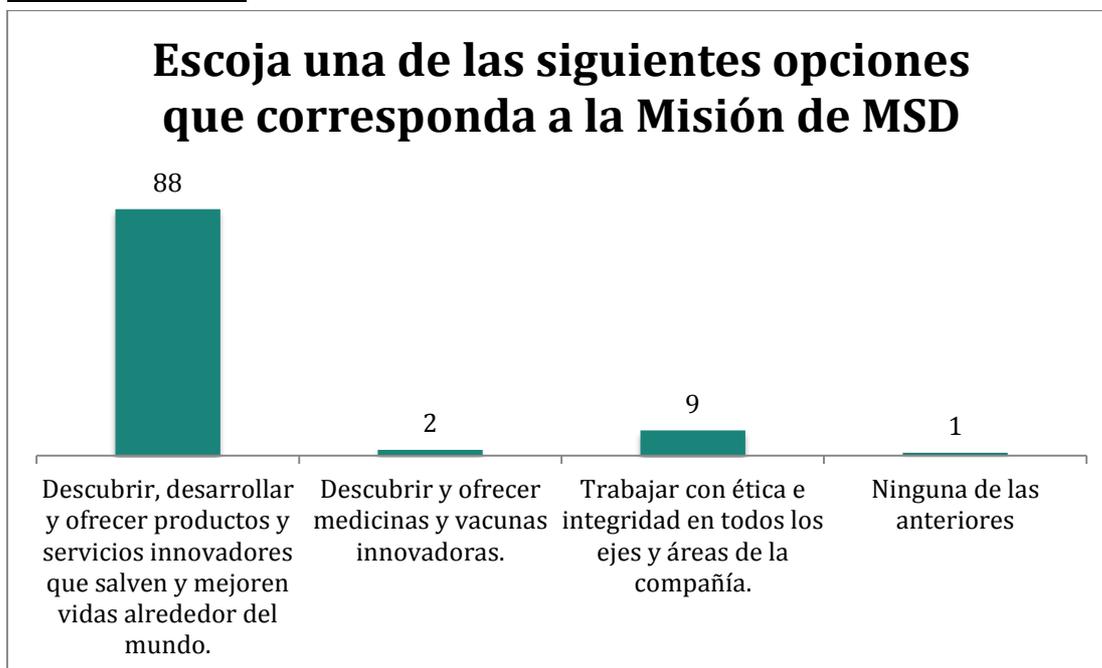
##### Resultado General



A nivel general de las 120 personas encuestadas el 72% es del Área Comercial y el 28% del Área Administrativa.

### 3. Misión

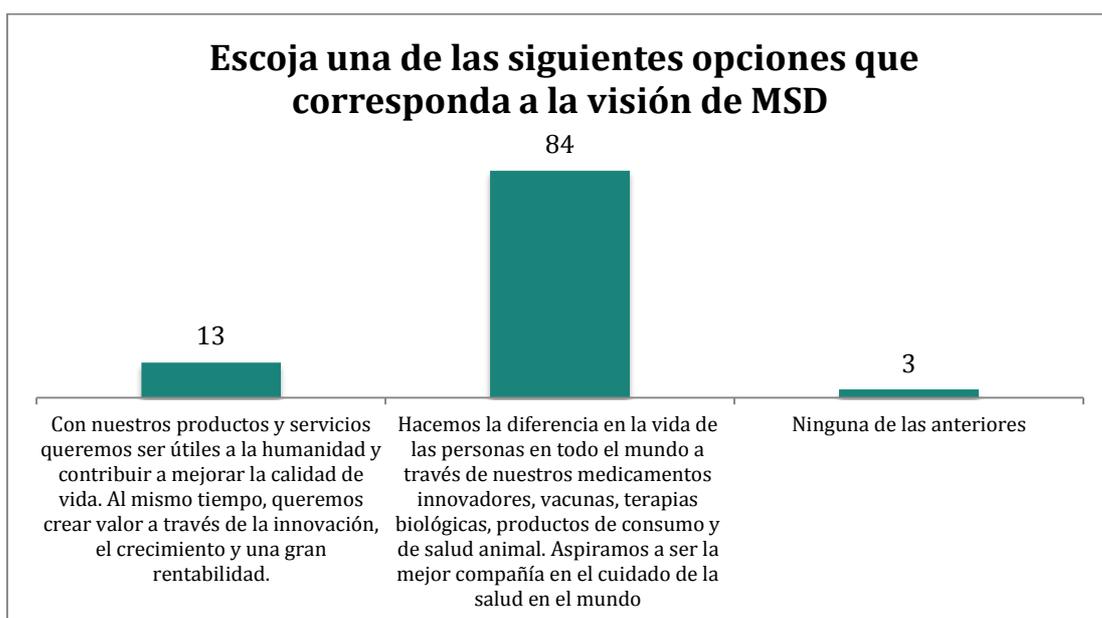
#### Resultado General



A nivel general el 88% de los empleados conoce perfectamente la Misión de MSD y 12% no la conoce.

### 4. Visión

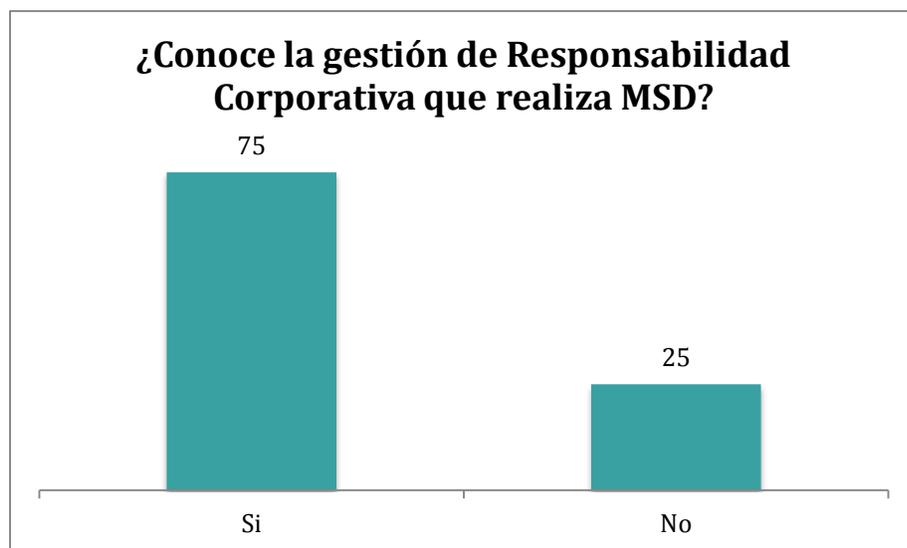
#### Resultado General



A nivel general el 16% de los empleados de MSD no conoce la Visión de la empresa.

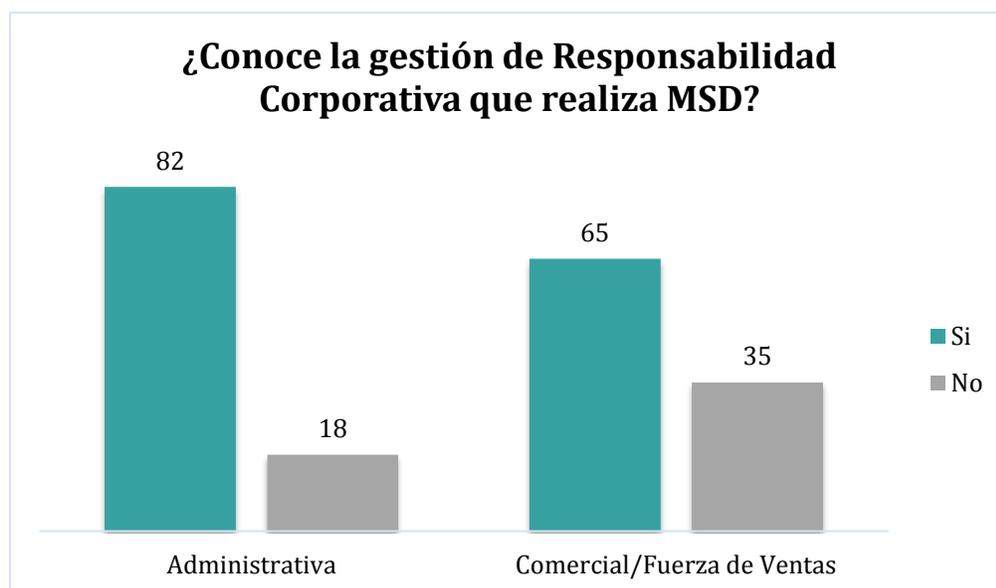
## 6. Responsabilidad Corporativa

### Resultado General



En MSD Ecuador el 25% no conoce la gestión de Responsabilidad Corporativa que maneja la empresa.

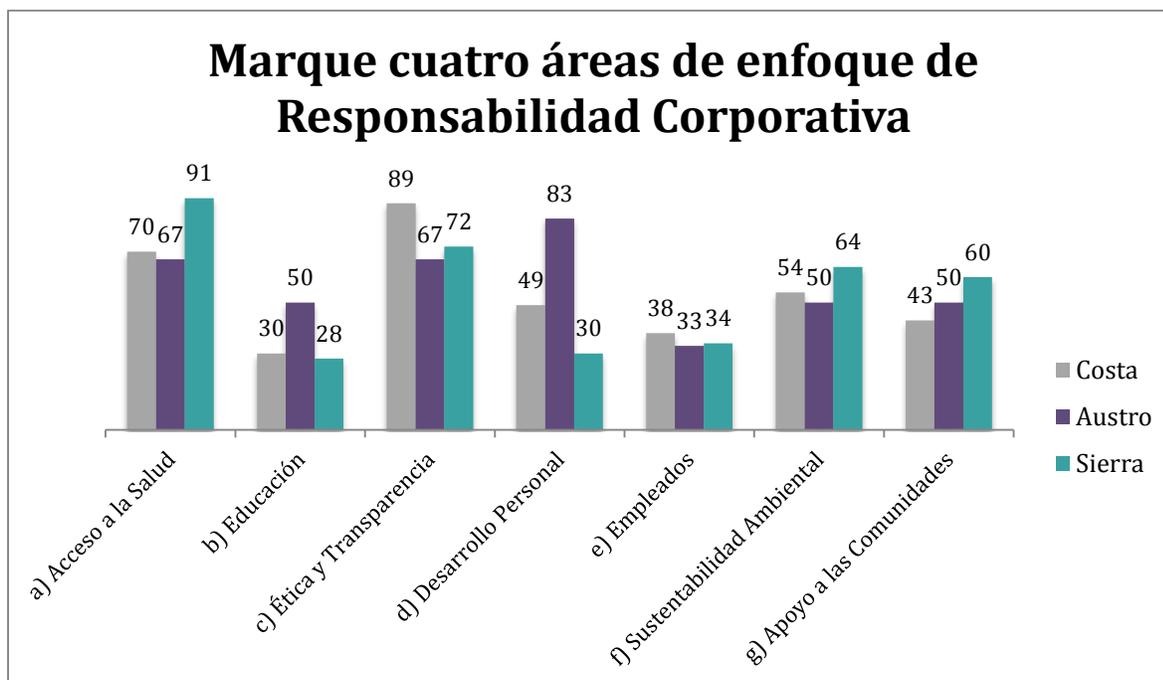
### Resultado Sierra por área



En la Sierra en el Área Comercial el 35% de los empleados no conoce la gestión de Responsabilidad Corporativa de MSD y en el Área Administrativa el 18% no la conoce.

## 7. Áreas de Enfoque Responsabilidad Corporativa

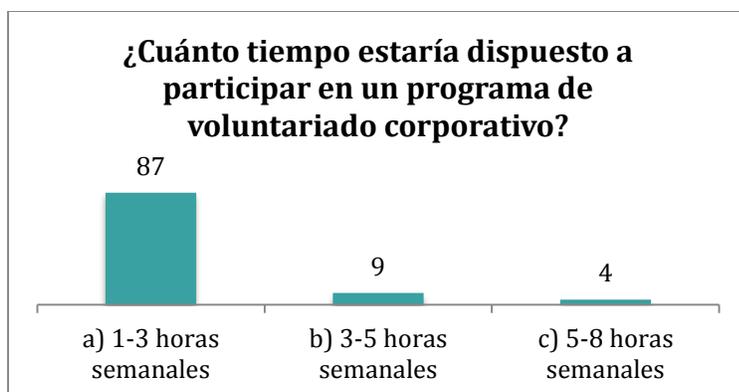
### Resultado por Región



En las tres regiones, empleados es el área menos destacada del enfoque de gestión de Responsabilidad Corporativa y Acceso a la Salud es la más sobresaliente.

## 8. Programa de voluntariado corporativo

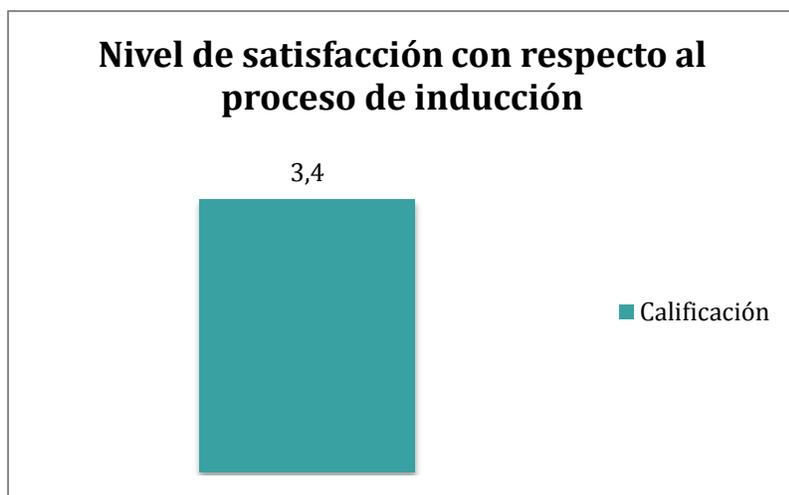
### Resultado General



A nivel MSD Ecuador el 87% de los empleados estaría dispuesto a participar de 1 a 3 horas semanales en un programa de voluntariado corporativo.

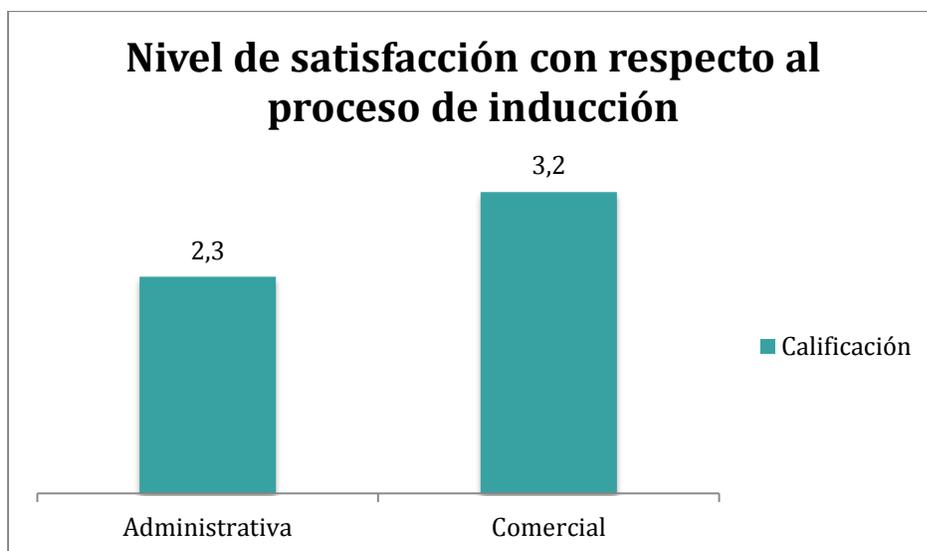
## 9. Nivel de satisfacción proceso de inducción

### Resultado General



En MSD Ecuador el nivel de satisfacción con respecto al proceso de inducción es de 3,4 / 5.

### Resultado Sierra por área



En la Sierra en el Área Administrativa la calificación del proceso de inducción de los empleados es de 2,3 / 5 y en el Área Comercial es de 3,2 / 5.

## 10. ¿Qué información adicional le gustaría recibir en el proceso de inducción?

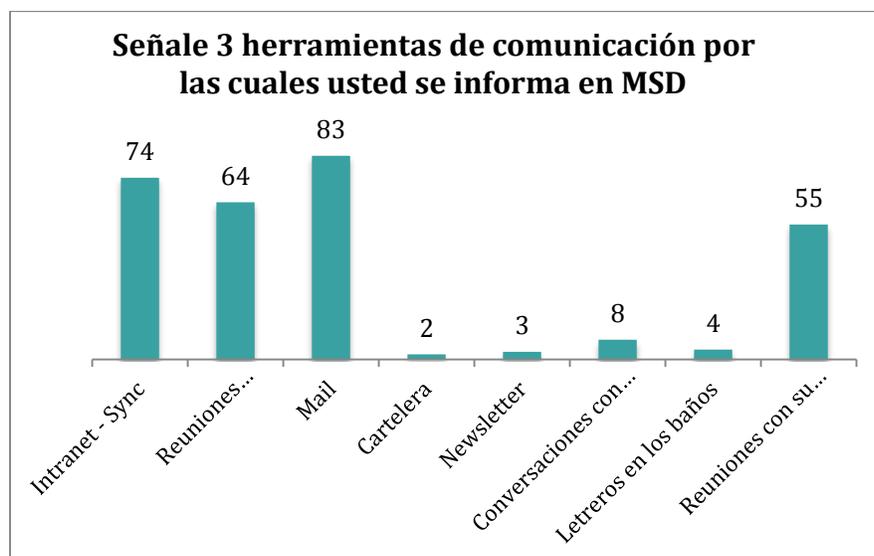
### Resultado General

- Procesos, personas de contacto, herramientas y las expectativas de los nuevos colaboradores en el cargo.
- Capacitación de otras líneas.
- Manejo de sistemas.
- Productos de la compañía.
- Apoyo a comunidades/labor social que realiza la empresa.
- “Creo que los nuevos empleados están ávidos de conocer mucho sobre la Compañía. La inducción on line no les permite hacer preguntas, me han comentado que se quedan con muchas dudas en todos los temas”.
- “Que sea más dinámico y más práctico de acuerdo a lo que se vive en el medio y con el médico”.
- Información de estudios.

### 7.2.5.2 A Nivel de Comunicación

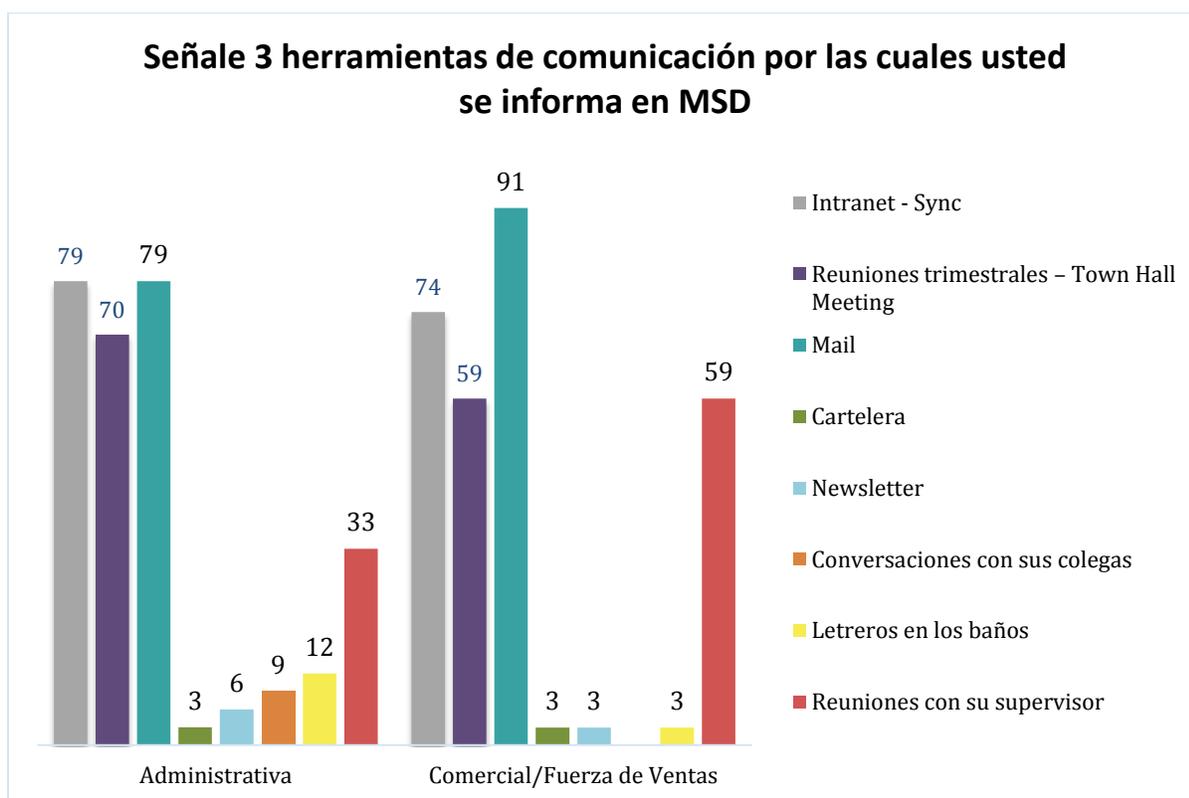
## 11. Herramientas de Comunicación

### Resultado General



A nivel general las tres herramientas de comunicación interna que más utilizan en MSD son: 83% mail, 74% intranet y 64% reuniones trimestrales.

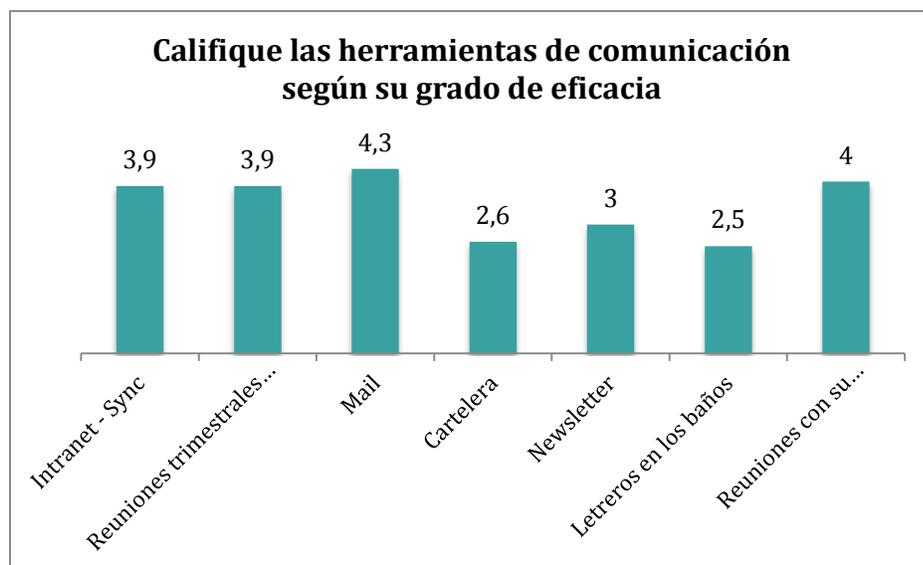
### Resultado Sierra por área



En la Sierra tanto en el Área Administrativa como en el Área Comercial las tres herramientas de comunicación interna que más utilizan son el mail, las reuniones trimestrales y la intranet.

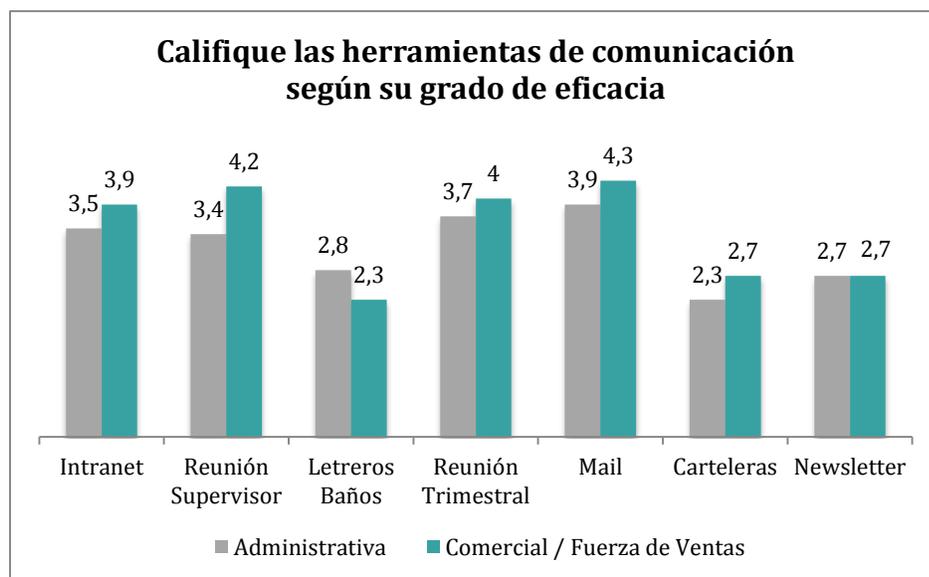
## 12. Calificación herramientas de comunicación

### Resultado General



En MSD a nivel general las herramientas de comunicación interna mejor calificadas según su grado de eficacia son: mail 4,3 / 5; reuniones con el supervisor 4 / 5 y reuniones trimestrales e intranet 3,9 / 5. La herramienta con la calificación más baja es letreros en los baños con 2,5 / 5.

### Resultado Sierra por área

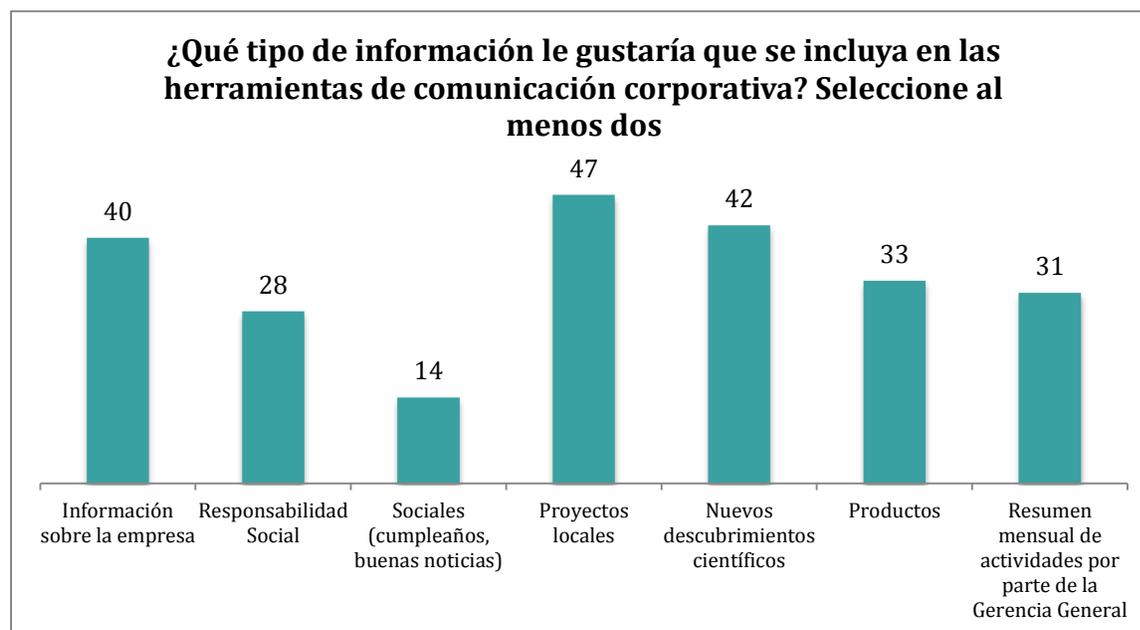


En la Sierra en las dos áreas de MSD las herramientas de comunicación interna con mejor calificación de acuerdo a su eficacia son el mail, las reuniones con el supervisor y las reuniones

trimestrales. Las dos herramientas con la calificación más baja son los letreros en los baños y las carteleras.

## 15. Información herramientas de comunicación

### Resultado General



El resultado general muestra que al 47% de los empleados de MSD les gustaría que se incluya información sobre proyectos locales en las herramientas de comunicación y 42% quisiera que se incluya información respecto a nuevos descubrimientos científicos.

## 16. Reuniones Trimestrales

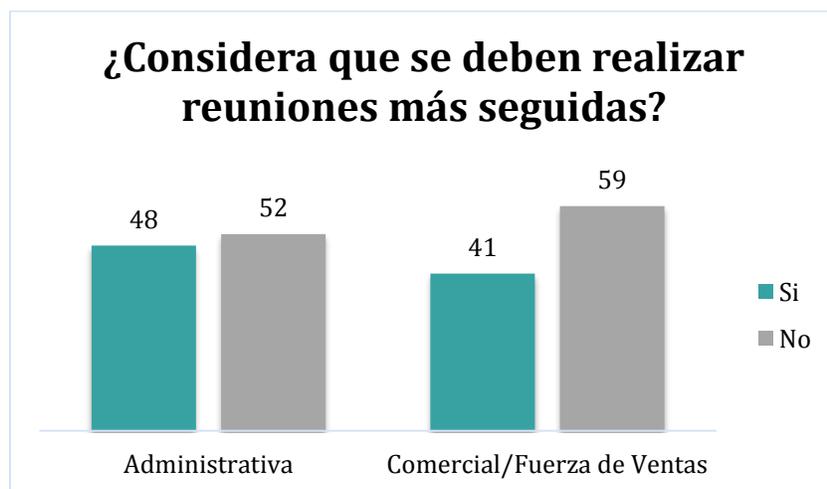
### Resultado General



El 95% de los empleados de MSD si asiste a las reuniones trimestrales.

## 17. Reuniones

### Resultado Sierra por área

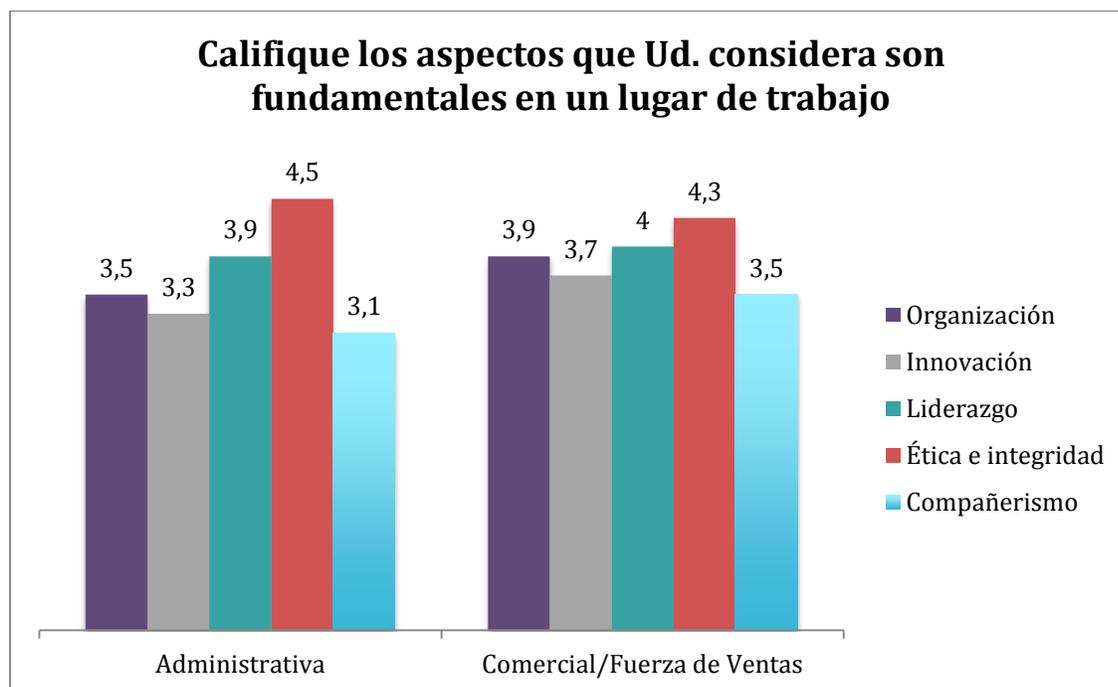


En el Área Administrativa de la región Sierra el 48% de los empleados considera que se deben realizar reuniones más seguidas y en el Área Comercial el 41% considera lo mismo.

### 7.2.5.3 A Nivel de Imagen

## 26. Aspectos fundamentales en un lugar de trabajo

### Resultado Sierra por área



Se puede notar que el aspecto más importante es la ética y el menos relevante es el compañerismo, sobre todo para el Área Administrativa. En ninguna area innovación y/o liderazgo predominan.

## 27. Recomendaciones adicionales

### Resultado General

- Reuniones presenciales más seguidas.
- Mejorar la comunicación.
- Mayor comunicación con residencias.
- Simplificar los procesos.
- Más innovación.
- Sinceridad y transparencia.
- “Que nos hagan un poco más participes de los proyectos locales a la fuerza de ventas”.

- “El proceso de inducción debe mejorar en varios aspectos pues la imagen que recibe quien entra es de total desorganización”.
- “Mayor oportunidad de crecimiento profesional”.

### **7.2.6 Conclusiones**

- La mayoría de empleados de MSD conoce la identidad corporativa de la empresa.
- El grado de eficacia de las herramientas de comunicación es proporcional al uso de las mismas; a mayor uso mayor calificación de su grado de eficacia.
- La mayoría de empleados considera que deben realizarse reuniones más seguidas.

#### A nivel de Identidad

- 25% de los empleados de MSD no conoce la gestión de Responsabilidad Corporativa que realiza la empresa.
- La mayoría de empleados está dispuesto a participar lo mínimo en trabajo de voluntariado corporativo.
- La satisfacción respecto al proceso de inducción es baja con una calificación de 2,9 / 5 en la Sierra y de 2,3 / 5 en el Área Administrativa de la misma región.

#### A nivel de Comunicación

- Las herramientas de comunicación interna más utilizadas y con mayor grado de eficacia son el mail, las reuniones trimestrales, la intranet y las reuniones con los supervisores.
- A los empleados les interesa que se incluyan en las herramientas de comunicación temas de proyectos locales y nuevos descubrimientos científicos.
- La mayoría de colaboradores asiste a las reuniones trimestrales y un porcentaje elevado considera que se las debe realizar de forma más periódica.

#### A nivel de Imagen

- La innovación y el liderazgo deben posicionarse de una mejor manera en la cultura corporativa de MSD para que sus empleados consideren de las mismas aspectos fundamentales en su lugar de trabajo.

## **8. CAMPAÑAS INTERNAS MSD**

### **8.1 Determinación de Problemas Comunicacionales**

Después de procesar los resultados de la auditoría de comunicación interna, detectamos cuatro problemas comunicacionales que necesitan trabajarse a través de distintas campañas. A continuación se detallan los mismos:

- Los empleados no conocen ni se involucran lo suficiente en la gestión de Responsabilidad Corporativa. Esto se vincula con que los empleados están dispuestos a participar el tiempo mínimo en un voluntariado corporativo.
- Existe un nivel bajo de satisfacción respecto al proceso de inducción. El proceso está calificado 2,3/5 y los empleados opinan que es desorganizado.
- Una de las herramientas comunicacionales que más usan y por la que más se informan los empleados son las reuniones trimestrales y las consideran eficaces pero opinan que se deben hacer más seguidas.
- A la empresa le interesan los temas de innovación y liderazgo pero los empleados no los califican como los aspectos fundamentales en el lugar de trabajo.

### **8.2 Objetivos Generales**

Implementar cuatro campañas comunicacionales con el fin de mejorar los aspectos de la comunicación interna de MSD que se detectaron con alguna falencia. De esta manera, contribuir al funcionamiento ideal de la misma en la organización y facilitar los procesos, herramientas y flujos de comunicación. Asimismo, destacar el rol de los colaboradores en la empresa e inspirarlos con el sentimiento de liderazgo.

### 8.3 Estrategia de Comunicación

El tema bajo el cuál se manejarán las campañas es “Liderazgo Inspiracional”. Este tema engloba la idea de buscar elementos que inspiren a los colaboradores en MSD, así como también busca fomentar el liderazgo de los mismos y que ellos entiendan el valor de su trabajo para la organización.

#### 8.4 Campaña 1

“Inspirando un mundo mejor”

**Problema:** El 25% de los empleados de MSD a nivel general no conoce la gestión de Responsabilidad Corporativa que realiza la organización.

**Objetivo:** Involucrar al 90% de los colaboradores en el conocimiento y gestión de Responsabilidad Corporativa en un periodo de dos meses.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar entendimiento de la gestión de Responsabilidad Corporativa de la organización a nivel general.	Somos MSD, empresa socialmente responsable. Nuestro compromiso diario por salvar y mejorar vidas nos inspira a construir un mundo mejor para ti, para los tuyos, para todos. Trabajamos para que todos tengan acceso a la salud mundial. Nos basamos en los más altos estándares éticos y transparentes. Innovamos maneras ambientalmente sustentables para satisfacer la salud del mundo. Trabajamos para que puedas prosperar. MSD es estar bien.	Creación de manifiestos sobre Responsabilidad Corporativa que se difundirán a través de varios medios de comunicación interna como mail, carteleras, entre otros.

## Arte



## Fase Informativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Informar las áreas y las acciones específicas de Responsabilidad Corporativa que realiza la organización a los colaboradores.</p>	<p>En la primera página del álbum va información de la gestión de la empresa: “La Responsabilidad Corporativa es nuestro compromiso diario por salvar y mejorar vidas, descubriendo mejores formas de hacer la diferencia en todo lo que hacemos. Esta sencilla promesa está integrada a nuestro negocio e informa de todas nuestras acciones; asimismo nos</p>	<p>Entregar un álbum de cromos dividido en las cuatro áreas principales de Responsabilidad Corporativa (Acceso a la Salud, Ética y Transparencia, Empleados y Sustentabilidad Ambiental) donde las acciones de cada área están especificadas en las</p>

	<p>permite llevar un mayor valor a nuestros accionistas y la sociedad. Nuestra experiencia científica y operativa, los recursos, y variados talentos globales, se aplican a algunos de los más grandes desafíos que tenemos en el mundo en material de salud, medio ambiente y economía. Trabajamos desde cuatro áreas de enfoque que son: Acceso a la Salud, Sustentabilidad Ambiental, Ética y Transparencia y Empleados”.</p> <p>A continuación, las secciones estarán divididas por cada área con información de las actividades que se realizan.</p> <p>“Acceso a la Salud:</p> <p>Creemos que tenemos la responsabilidad de ayudar a aumentar el acceso a los medicamentos, vacunas y a los servicios de salud en todo el mundo mediante el descubrimiento de formas inteligentes y sustentables que amplíen el acceso a la salud en el mundo. Nos enfocamos en:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. I&amp;D para proporcionar medicamentos y vacunas que aborden las necesidades vitales de la salud mundial.</li><li>2. Proporcionar a los pacientes y clientes productos de alta calidad y suministros fiables de medicamentos y vacunas.</li></ol>	fotos de cada cromó.
--	---	----------------------

3. Trabajar con la OMS para precalificar nuestros productos, cuando sea apropiado, para facilitar el acceso en los países de bajos ingresos.

4. Asociarnos con proveedores de salud locales y apoyando la educación a pacientes para mejorar el conocimiento y la educación de los pacientes a nivel mundial”.

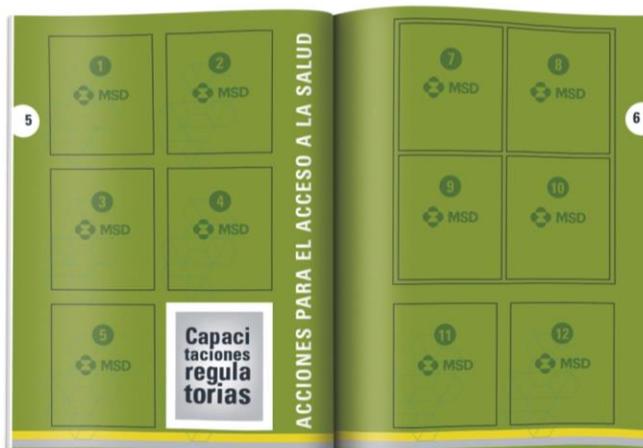
Por último, los cromos de cada área están vinculados con las acciones específicas que se realizan en la misma.

“Acceso a la Salud:

- Cromo 1: Principales enfermedades abordadas por nuestros productos
- Cromo 2: Auditorías GCP / PV por las agencias reguladoras para los investigadores de los ensayos clínicos que condujeron a importantes multas, sanciones, cartas de advertencia o decomisos de productos
- Cromo 3: Licencias para las nuevas tecnologías
- Cromo 4: Seguimiento de porcentaje de medicamentos fabricados y vendidos anualmente
- Cromo 5: Asociaciones manufactureras locales y regionales para permitir el acceso a la salud

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cromo 6: Registros de productos nuevos</li> <li>- Cromo 7: Capacitaciones regulatorias</li> <li>- Cromo 8: Productos con precios diferenciales</li> <li>- Cromo 9: Inversión en programas educativos de pacientes y proveedores”.</li> </ul>	
--	---	--

## Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Recopilar todas las acciones de Responsabilidad Corporativa realizadas a lo largo del año.	Gestión de Responsabilidad Corporativa de todo el año desglosada.	Entrega de memorias de sustentabilidad de Responsabilidad Corporativa a todos los colaboradores de MSD.

## Arte



## 8.5 Campaña 2

“Liderando tu talento”

**Problema:** El nivel de satisfacción por parte de los colaboradores respecto al proceso de inducción es de 2,3/5.

**Objetivo:** Elevar el nivel de satisfacción del proceso de inducción a 4,5/5 en un periodo de dos meses.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Aumentar el impacto de la bienvenida a los nuevos empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamada de agradecimiento donde se recalca la importancia que tiene para la organización su contribución</li> <li>- Caja con libreta, esferos, USB y una serie de productos promocionales con el logo de MSD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una llamada previa al nuevo colaborador donde se le da una bienvenida corta y motivacional</li> <li>- Entregar un kit de bienvenida de productos promocionales en forma de regalo corporativo</li> </ul>

### Arte



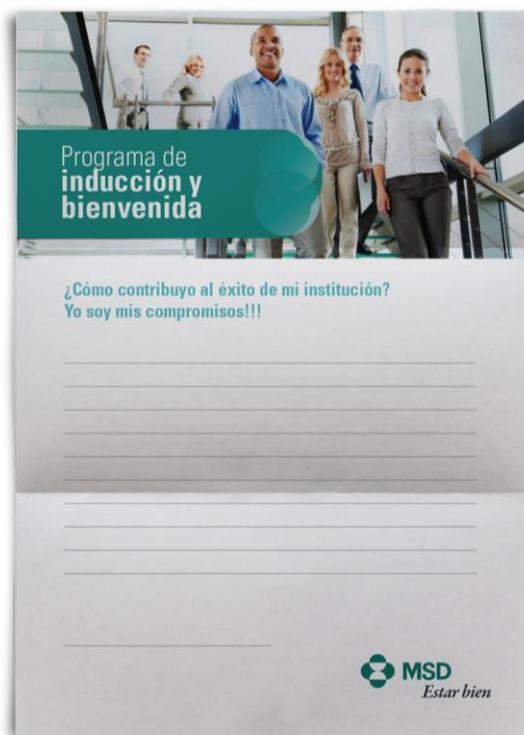
Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Instaurar un proceso de inducción a los colaboradores que impacte de manera favorable su percepción de MSD. De igual manera, mejorar el proceso de inducción actual, con el fin de generar mayor impacto en los empleados y entender la importancia de la primera impresión que da la organización al colaborador cuando éste ingresa.</p>	<p>“Todo listo para ti”.</p> <p>Carpeta con carta de bienvenida, cronograma de inducción y descripción de los empleados que forman parte de su equipo de trabajo.</p> <p>Ayuda audiovisual para exponer la información pertinente.</p>	<p>- Creación de un Comité de bienvenida que conjuntamente con el jefe directo generan reuniones con el nuevo integrante para darle una explicación de manera detallada sobre MSD, su área de trabajo y su puesto específicamente para asegurar una curva de aprendizaje corta y eficiente.</p> <p>- Entrega de un manual de inducción donde están especificados los puntos relevantes a conocer sobre la empresa.</p>

## Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Generar comunicación bidireccional donde exista retroalimentación por parte del empleado en cuanto a su nivel de satisfacción, inquietudes y sobretodo compromisos a futuro.</p>	<p>“Mi Compromiso con MSD”</p> <p>¿Cómo contribuyo al éxito de mi institución? Yo SOY mis compromisos!</p>	<p>- Al finalizar el proceso de inducción, el Comité de bienvenida se reunirá con el colaborador y recibirá su feedback de cómo se sintió, cómo ve y valora la cultura. Además será un espacio para conocer si existen o no problemas de adaptación.</p> <p>- Se llevará a cabo una dinámica donde se solicita al nuevo empleado que escriba un compromiso que mencione como desde su día a día va a contribuir a la organización</p>

## Arte



## 8.6 Campaña 3

### “Cápsulas de Liderazgo”

**Problema:** Las reuniones de Town Hall Meeting son una de las herramientas por la que los colaboradores más se informan pero consideran que deben realizarse con más frecuencia.

**Objetivo:** Incrementar la frecuencia de las reuniones para que se realicen de manera bimensual y posicionar temas de interés para los colaboradores en las mismas.

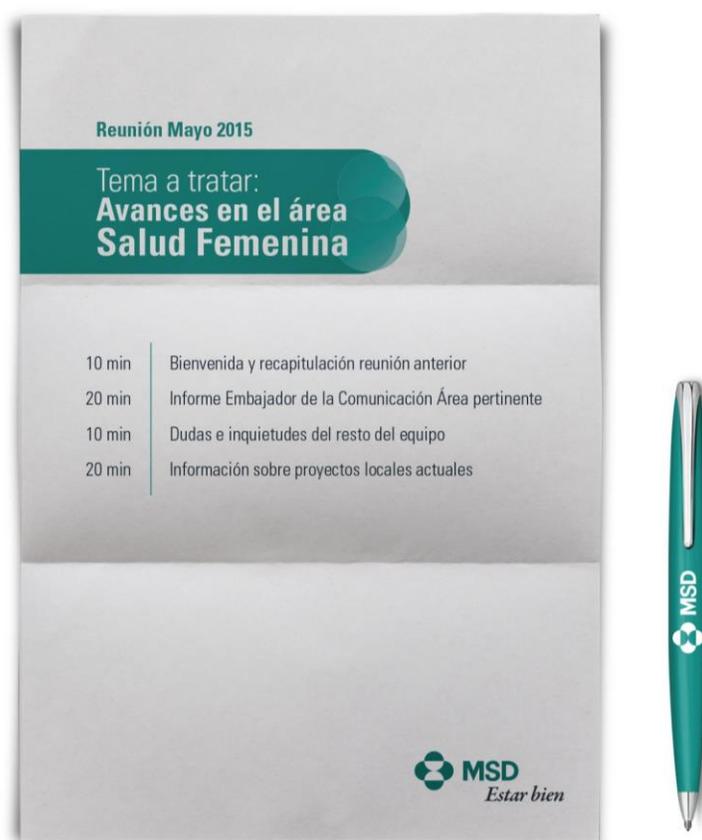
Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Reservar las fechas asignadas para las reuniones.	<p>“Recuerda que los días que están marcados son los días destinados para reunirnos como equipo”.</p> <p>“si quieres resultados planifica, si quieres resultados lidera, si quieres resultados inspira”.</p> <p>“Inspíranos con tus ideas”.</p> <p>“Reserva la fecha, te esperamos no faltes”.</p>	<p>Afiche de calendario marcado una fecha específica bimensualmente con un mensaje y distribuido por mail.</p>

## Arte



Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Fomentar la participación de los colaboradores en las próximas reuniones a realizarse.	<p>Cronograma de cada reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y recapitulación reunión anterior</li> <li>- Informe Embajador de la Comunicación Área pertinente</li> <li>- Dudas e inquietudes del resto del equipo</li> <li>- Información sobre proyectos locales actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las reuniones bimensualmente con material pertinente para cada una. Se topan temas de interés para los empleados como proyectos locales, productos nuevos, descubrimientos científicos, entre otros.</li> <li>- Creación del concepto de Embajadores de la Comunicación</li> </ul>

## Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Recordar a los colaboradores los temas tratados en las reuniones anteriores para incentivar el seguimiento de las mismas.	Información detallada de las reuniones realizadas en el semestre pasado	Entrega semestral de cápsula informativa donde se recopile los temas tratados en las reuniones pasados en forma de revista corta.

## Arte



## 8.7 Campaña 4

“Inspirando tu liderazgo”

**Problema:** El liderazgo es considerado importante entre los colaboradores pero no se posiciona como un valor top of mind.

**Objetivo:** Generar cultura organizacional alrededor del tema del liderazgo para posicionarlo como el valor #1 entre los empleados en un periodo de dos meses.

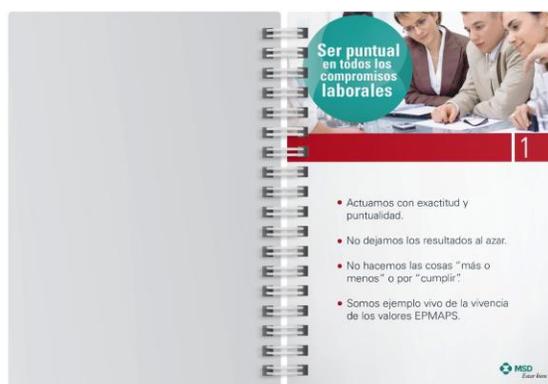
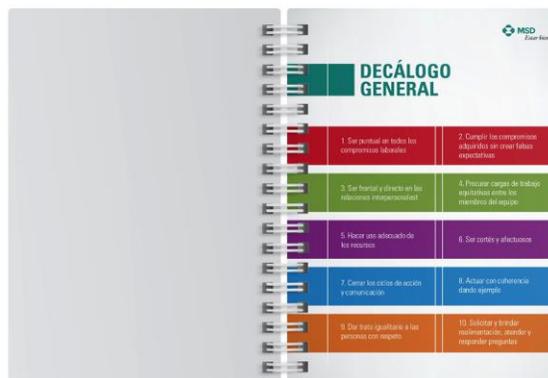
Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Promover el sentimiento de liderazgo entre los colaboradores a través de los comportamientos de liderazgo.	<p>Somos MSD, líderes por naturaleza. Buscamos las soluciones que nuestro clientes necesitan. Establecemos relaciones de confianza con nuestro equipo.</p> <p>Tu actitud es fundamental para alcanzar el bienestar global.</p> <p>Escucha y colabora para que juntos alcancemos nuestras metas. Sé claro en lo que esperas de ti mismo.</p> <p>Tu aporte es fundamental para que todos en MSD sigamos creciendo.</p> <p>Demuestra que todos somos responsables de garantizar el Estar bien a millones de personas alrededor del mundo. En MSD hacemos la diferencia, somos parte de algo importante. Liderar es estar bien.</p>	Creación de manifiestos sobre liderazgo de MSD que se difundirán a través de varios medios de comunicación interna como mail, cartelera, entre otros.

## Arte



Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Entregar a los líderes de la institución la guía de comportamientos que regirá el accionar de todos quienes ocupan posiciones de liderazgo.	Libro anillado del decálogo que contenga: Portada Objetivo Decálogo general Decálogo especificado cada punto	Tener una reunión con los líderes de MSD para generar un decálogo de liderazgo que incluya los comportamientos de liderazgo existentes e instituir tres elementos nuevos entre todos.

Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar inspiraciones que detonen el potencial de liderazgo de los colaboradores.	“El líder no es un dictador que impone, es un conciliador que evalúa todos los aportes y logra tomar una decisión compartida que beneficie a todos los miembros del equipo”.	Entrega masiva de tarjetas con mensajes de liderazgo inspiracional.

## Arte



## 8.8 Presupuesto

## Campaña 1

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Afiches A3 fase expectativa	10	\$1,80	\$18
Álbum de cromos	120	\$10	\$1200
Cromos	120	\$5	\$600
Memoria de Sustentabilidad	120		\$5000
<b>Total</b>			<b>\$6818</b>

**Campaña 2**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Kit de bienvenida con artículos promocionales	30	\$8	\$240
Manual de Inducción A5	30	\$11,50	\$345
Carta de compromisos A4	30	\$1	\$30
<b>Total</b>			<b>\$615</b>

**Campaña 3**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Hojas Informativas A4	120	\$1	\$120
Cápsula Informativa fase de recordación A5	120	\$15	\$1800
<b>Total</b>			<b>\$1920</b>

**Campaña 4**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Afiches A3 fase expectativa	10	\$1,80	\$18
Decálogo de liderazgo A5	120	\$10	\$1200
Tarjetas de liderazgo fase de recordación	120	\$5	\$600
<b>Total</b>			<b>\$1818</b>

**Extras**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Diseño	12 piezas de 4 campañas	\$280
Honorarios implementación campañas	1	\$1600
<b>Total</b>		<b>\$1880</b>

<b>Total Campañas</b>	<b>\$13051</b>
-----------------------	----------------

### 8.9 Cronograma de Actividades

Campañas	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
Inspirando un mundo mejor	E	E	I	I	I	I	I	I																											R	R
Liderando tu talento	E	I	I	I	I	R			E	I	I	I	I	R			E	I	I	I	I	R														
Cápsula de Liderazgo	E	E	I	R					E	E	I						E	E	I						E	E	I	R								
Inspirando tu liderazgo	E	E	I	I	I	I							R	R																			R	R		

Expectativa (E)

Informativa (I)

Recordación (R)

## 9. CAMPAÑAS EXTERNAS

### 9.1 Mapa de Públicos Externos

Público	Sub-Público	Modo de Relación
Medios de Comunicación	Prensa escrita, televisión, radio, revistas y medios digitales enfocados en temas de salud.	MSD debe tener una relación directa con este público para darse a conocer externamente.
Comunidad	Comunidad local	La organización tiene una relación abierta con la comunidad por el trabajo de Responsabilidad Corporativa que poseen.
Clientes	Médicos	La principal fuerza de venta de MSD se encuentra en los representantes que son los que visitan a los médicos y venden los productos de la empresa. Los médicos son uno de sus principales públicos.
	Pagadores	Son las personas naturales que compran los medicamentos prescritos por los médicos y los hospitales públicos. MSD busca posicionarse en la mente de estos clientes como top of mind.
Accionistas		Al ser una multinacional, tanto sus accionistas como sus proveedores están en el extranjero y se manejan con ciertas regulaciones de acuerdo a su
Proveedores		

		código de ética.
Gobierno	Yachay	Yachay es un ente académico. Están encargados de la investigación, la innovación y del conocimiento que hay atrás de la producción. Buscan atraer la inversión privada para generar proyectos de investigación y es ahí la trascendencia de MSD con este público.
	Enfarma	Enfarma es una organización estatal creada en el 2009 por un decreto ejecutivo. Ésta se encarga de la producción y distribución de los productos médicos en Ecuador y de temas regulatorias como precios de medicamentos, obligación de comercializar bajo nombres genéricos, entre otros. Están construyendo con Yachay plantas de producción. Básicamente es una planta productora que compra los medicamentos del Estado y a MSD le interesa formar una alianza con ellos.
	Ministerio de Salud	

## 9.2 Determinación de Problemas Comunicacionales

El método de la investigación es cualitativo e influenciado por la Auditoría de Comunicación Interna realizada previamente. A través de una entrevista con la gerente de Comunicación de MSD se concluyó que las campañas externas se van a enfocar en cinco públicos que son:

- Medios de comunicación: la organización desea involucrar a los medios en la campaña de erradicación de la oncocercosis en el país para que conozcan su labor en la misma.
- Comunidad: MSD busca organizar una actividad para un grupo de interés que manejan, a través de su gestión de Responsabilidad Corporativa, que son las madres.
- Gobierno: la empresa está interesada en generar una alianza estratégica y médica con Yachay y Enfarma.
- Cientes médicos: MSD quiere involucrar más a los médicos con su programa Univadis, por lo que busca generar una mejor estrategia de venta de la misma.
- Cientes pagadores: la reputación de las farmacéuticas no es muy buena y es por eso que MSD quiere generar good will y ser top of mind ante los clientes naturales.

### 9.3 Objetivos Generales

Desarrollar estrategias comunicacionales para posicionar a MSD como la empresa top of mind de las farmacéuticas, a través de sus accionar diario, en sus públicos externos.

### 9.4 Estrategia de Comunicación

El tema bajo el cuál se manejarán las campañas es “Vida”. Este tema engloba los beneficios de vida que trae MSD a sus clientes externos y se vincula con su misión de salvar y mejorar vidas alrededor del mundo.

### 9.5 Campaña 1

“Hazañas de vida”

**Público:** Medios de Comunicación

**Problema:** en el Ecuador se erradicó la enfermedad de oncocercosis, resultado en el cual MSD tuvo una gran participación e impacto. MSD descubrió el medicamento y lo donó.

**Objetivo:** Invitar a los medios a las comunidades que tenían oncocercosis para que las personas de ahí les cuenten su vida antes y su realidad después de haberla vencido.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Invitar a los medios de comunicación a conocer la realidad de las personas que tenían oncocercosis y que vencieron la enfermedad.	<p>“¿Sabías que Ecuador es el segundo país a nivel mundial declarado libre de oncocercosis?</p> <p>Te invitamos a que conozcas la historia de vida de los luchadores en las comunidades de Esmeraldas”.</p>	<p>- Boletín de prensa.</p> <p>- Invitación en frasco de pastilla de Mectizan.</p>

## Arte



**Comunicado de Prensa**

**Ecuador: segundo país en el mundo en recibir la verificación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) declarando al país libre de oncocercosis**

- 119 comunidades ecuatorianas afectadas en las zonas endémicas de la provincia de Esmeraldas.
- En Ecuador 25.863 personas fueron tratadas y están fuera de riesgo de contraer oncocercosis.
- 534.878 tratamientos de ivermectina (MECTIZAN®) fueron donados por MSD para uso exclusivo de Ecuador.
- A través del Programa para la Eliminación de la Oncocercosis en las Américas (OEPA, por sus siglas en inglés) más de 2.233 comunidades en Brasil, Venezuela, Colombia, Ecuador, Guatemala y México son atendidas y más de 550.000 personas están fuera de riesgo.

MSD felicita al gobierno de Ecuador por ser el segundo país en el mundo en recibir la verificación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de eliminación de la ceguera de los ríos (oncocercosis) con el uso de MECTIZAN® (ivermectina).

La oncocercosis, una de las principales causas de ceguera prevenible en todo el mundo, se transmite mediante la mordedura de la mosca negra y puede provocar ceguera intensa, lesiones oculares y con el tiempo, ceguera. La oncocercosis de los ríos es frecuente en remotas áreas rurales de África, América Latina y Yemen.

"Celebramos el logro de esta importante piedra angular con la gente de Ecuador y el Programa de donación de MECTIZAN® y sus socios. La verificación de Ecuador como el segundo país en el mundo en erradicar la transmisión de la ceguera de los ríos es un desarrollo muy motivador porque nos recuerda lo que es posible hacer", dijo Kenneth C. Frazier, presidente y director ejecutivo de MSD. "Merck/MSD está orgulloso de ser parte de una alianza

 **MSD**  
Estar bien

comprometida y eficaz que continúa trabajando hacia el fin último de erradicar mundialmente la ceguera de los ríos".

"Este excelente ejemplo de colaboración público – privada debe inspirarnos a seguir implementando grandes proyectos para el bienestar de todos los ecuatorianos. Hoy, cuando pensemos en la colaboración, recordemos este precedente, un caso de éxito que demuestra que es posible superar todos los obstáculos a través del diálogo, la disciplina y una visión común para implementar programas de salud pública con excelentes resultados", comentó Javier Prada, Director General de MSD en Ecuador.

Sobre el Programa de Donación de Mectizan – [www.mectizan.org](http://www.mectizan.org)

En 1987, la empresa de cuidado de la salud MSD, se comprometió a donar MECTIZAN® a todos los que lo necesitaran, durante el tiempo que fuera necesario, hasta que se eliminara la oncocercosis como un problema de salud pública, como resultado de ese compromiso nace el Programa de Donación de MECTIZAN® (MDP).

El MDP es el programa de donación de medicamentos con más tiempo en marcha. Durante estos 25 años ha donado más de mil millones de tratamientos a más de 117.000 comunidades en 28 países de África, seis países de América Latina y en Yemen. La planta de fabricación en Haarlem, Países Bajos, ha sido el sitio de producción dedicado a MECTIZAN®, producido exclusivamente para ser donado. En 1998, se expandió el alcance del MDP para incluir la eliminación de la Malaria infética, la cual resulta en inflamaciones que desfiguran las extremidades y los genitales.

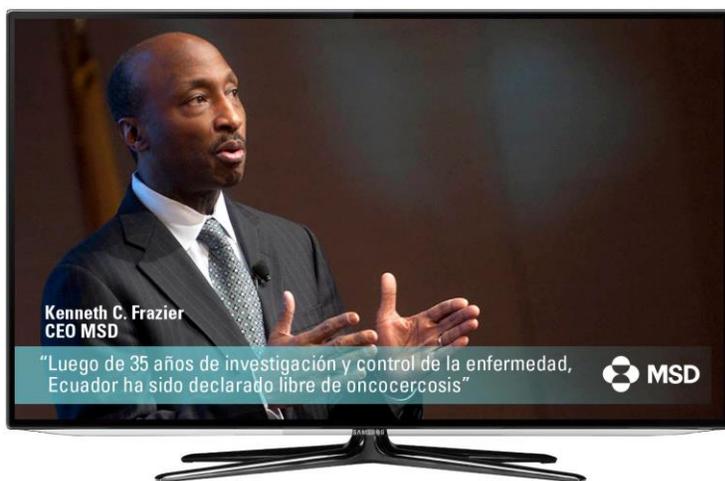
Resultados en América Latina  
Mediante los esfuerzos de la asociación, se ha interrumpido la transmisión de la enfermedad en cuatro de seis países endémicos en América Latina. En 2007, Colombia se convirtió en el primer país en eliminar la transmisión de la oncocercosis, y por lo tanto ha podido suspender el tratamiento con MECTIZAN®. Guatemala y México están actualmente en una fase de vigilancia posterior al tratamiento.

\*\*\*

 **MSD**  
Estar bien

Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Interactuar entre la comunidad y los medios de comunicación.	“Luego de 35 años de investigación y control de la enfermedad, Ecuador ha sido declarado libre de oncocercosis”.	Participación de los medios en la comunidad y cobertura de su experiencia.

**Arte**



## 9.6 Campaña 2

“Vida Materna”

**Público:** Comunidad

**Problema:** El 20 de septiembre de 2011, MSD anunció en las Naciones Unidas su compromiso a 10 años y de 500 millones de dólares para reducir la maternidad materna. Están comprometidos a usar sus conocimientos científicos y empresariales para mejorar la salud de las madres y trabajan en más de 30 países alrededor del mundo.

**Objetivo:** Crear una campaña para mujeres embarazadas sobre programa de cuidados maternos dividido en 3 enfoques: vida saludable (alimentación), vida enérgica (ejercicio y actividades), vida en desarrollo (etapas importantes en cada trimestre del embarazo).

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Dar a conocer las etapas importantes en el embarazo y los cuidados en las mismas e invitar a una charla donde se profundizará el tema.	Información Vida Saludable, Vida Enérgica y Vida en Desarrollo “Te invitamos a la charla sobre salud materna a realizarse en el Hotel Hilton Colón Quito. Av. Amazonas N-1914 y Patria. Salón Los Shyris el día sábado 23 de mayo a las 10am”.	Tríptico con información de los tres enfoques e invitación a la charla que se realizará.

Arte



Te invitamos a la charla sobre:

## Salud Materna

Hotel Hilton Colón Quito.  
Av. Amazonas N-1914 y Patria.  
Salón Los Shyris  
Sábado 23 de mayo  
10:00 am.



MSD Estar bien

### Merck for mothers RSC

Vida saludable	Vida Energica	Vida en Desarrollo
<p>Cuando estás embarazada, lo que comes es la fuente primordial de la nutrición de tu bebé. Hay que tener en cuenta que no se puede consumir nada de alcohol en esta etapa. De igual manera hay que evitar la comida cruda o mal cocida y tener precaución con los embutidos y la cafeína.</p> <p>Durante el embarazo es importante que las madres consideren lo que comen. Es muy recomendable que limites la comida chatarra, porque tiene muchas calorías, pero pocas de las vitaminas y minerales que necesita tu bebé. Sin embargo comer mejor no significa comer más o mucho más. La creencia de que durante el embarazo hay que comer por dos, se descartó hace tiempo.</p> <p>Las calorías que consumes deberían venir de alimentos nutritivos para que puedan contribuir al desarrollo y crecimiento del bebé. Es recomendable consumir durante esta etapa: carnes magras por su aporte de proteínas y hierro; frutas y verduras ya que contienen distintas vitaminas, minerales y antioxidantes; col por su aporte de ácido fólico entre otras vitaminas; lácteos debido al calcio; nueces y salmón ya que contienen omega-3; avena y frijoles ricos en fibra y huevos por su aporte de proteínas.</p>	<p>Hacer algún tipo de ejercicio físico durante el embarazo es beneficioso para la mayoría de las mujeres. El ejercicio puede aumentar su sensación de control y el nivel de energía. No sólo la hará sentirse mejor al liberar endorfinas (sustancias químicas que produce el cerebro), sino que le permitirá lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aliviar los dolores de espalda y mejorar su postura al fortalecer y tonificar los músculos</li> <li>Reducir la constipación al acelerar el movimiento intestinal</li> <li>Prevenir el deterioro de las articulaciones (que pueden afligirte durante el embarazo a causa de los cambios hormonales) al activar el líquido sinovial que actúa como lubricante</li> <li>Ayudarla a dormir mejor al aliviar el estrés y la ansiedad</li> <li>El ejercicio aumenta el flujo sanguíneo hacia la piel, otorgándole un aspecto más fresco y saludable.</li> <li>El parto será más fácil si sus músculos son fuertes y se contractan en buen estado. El control de la respiración también puede ayudarla a enfrentar el dolor.</li> <li>Algunos estudios han demostrado que el ejercicio puede incluso disminuir el riesgo de que una mujer sufra complicaciones, como la preeclampsia y la diabetes gestacional.</li> </ul>	<p>El embarazo dura aproximadamente 40 semanas, a partir del primer día de su último periodo normal. Las semanas se dividen en tres trimestres. Sepa qué le pasa a su bebé durante estas tres etapas.</p>  <p>MSD Estar bien</p>

<b>Fase Informativa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Educar a las mujeres embarazadas o interesadas en el tema sobre el desarrollo del embarazo y sus etapas.		Evento de charlas de información sobre el programa.

## Arte



<b>Fase de Recordación</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica</b>
Dar seguimiento en las etapas de embarazo de las mujeres.	Vida saludable: alimentos requeridos. Vida Enérgica: recomendaciones de ejercicios. Vida en Desarrollo: cambios en el embarazo mes a mes.	Entrega de hojas informativas en forma de checklist con información relevante para cada etapa.

Arte



### Vida Saludable 1

Una dieta saludable durante el embarazo se debe caracterizar por lo siguiente:

- Variedad de alimentos**  
Los pilares de una dieta sana están en la selección de una variedad de alimentos que permitan proveer un nivel de energía y nutrientes necesario para la salud materno y el desarrollo y crecimiento fetal. Incluye en su dieta todos los grupos de alimentos: cereales y granos, frutas, vegetales, lácteos, carnes y grasas.
- Tomar suficiente líquido**  
Además de comer determinados alimentos, también es muy importante beber bastante líquido diariamente. Debe intentarse beber 2 litros diarios de líquidos (8 vasos).
- Comer regularmente**  
Hacer comidas regulares (o ayudar al partner a comer). El consumo de tres comidas diarias, y si es necesario, varias meriendas al día, ayuda a mantener un suministro de glucosa óptimo para el feto.
- Suplementos de vitaminas y minerales**  
Ingesta diaria de hierro, calcio y folatos. Los requerimientos de estos micronutrientes aumentan considerablemente durante el embarazo, en especial durante últimos dos trimestres.




### Vida Saludable 1

**Alimentos que no pueden faltar en su dieta**

- Fuentes de calcio:**  
La leche y sus derivados tales como el yogur, el queso, la mantecquilla contienen una forma de calcio que el cuerpo puede absorber fácilmente. Los hortalizas de hojas verdes como el brócoli, la col rizada y los nabos. Otras fuentes de calcio que pueden ayudar a satisfacer las necesidades del cuerpo son sardinas, almendras, nueces y semillas de girasol.
- Fuentes de hierro:**  
Huevos (especialmente las yemas)  
Carne roja y negra (especialmente la carne de res)  
Carne de aves  
**Patatas:** Solitas, Alas  
**Granos enteros:** trigo, avena, arroz integral  
**Leguminosas:** frijoles, lentejas, garbanzos, soja, arvejas  
**Semillas:** almendras, nueces  
**Verduras como:** brócoli, espinaca, col, espárragos  
**Fuentes de ácido fólico:** Azafrán, frijoles, frutas cítricas, cereales  
**Fuentes de vitaminas del complejo B:** Huevos, aves, carne, mariscos, leche, cereales integrales, frutas secas.  
**Fuentes de vitamina A:** Digen animal: los productos lácteos, la yema de huevo y el aceite de hígado de pescado.  
**Origen vegetal:** los vegetales amarillos o naranjas, o verduras oscuras: zanahoria, camote, calabaza, apéndice, chile, ajonjolivo, radichio, lechuga, brócoli, col de Bruselas, tomate, espinago.  
**En las frutas:** durazno, melón, papaya, mango.




### Vida Energica 2

**Tipos de ejercicios seguros**

Si estás embarazada y es la primera vez que vas a hacer ejercicio físico, considera las siguientes opciones:

- Caminar:**  
Es la mejor actividad para las mamás embarazadas porque es segura, fácil de practicar y le proporciona beneficios cardiovasculares, o sea, es perfecta incluso si no has hecho nada de ejercicio antes del embarazo.
- Aeróbicos:**  
Inscríbete en una clase de aeróbicos de bajo impacto o ejercítate con un DVD de ejercicios. Busca los que estén hechos específicamente para mujeres embarazadas.
- Natación:**  
Es una excelente actividad porque permite trabajar todo el cuerpo, pero pone poca presión sobre las articulaciones. Además, tiene la ventaja de que en el agua flotas y te sientes ligera. Lo cual alivia temporalmente la incomodidad provocada por la hinchazón cuando ya estás más grandecita.
- Yoga prenatal y estiramiento:**  
Estas dos actividades alivian la tensión y ayudan a mantener el cuerpo flexible y fuerte.




### Vida Energica 2

**Actividades que debes evitar**

- Deportes de alto riesgo, como el buceo, y actividades durante las cuales te puedes caer y lastimar, como montar a caballo, esquiar cuesta abajo, hacer snowboarding, y practicar esquí acuático, no son aconsejables durante el embarazo.
- Otros tipos de ejercicio, como montar en bicicleta, deben hacerse con precaución o incluso posponerse hasta después del nacimiento del bebé.
- Aunque no es recomendable empezar a correr durante el embarazo, está bien hacerlo si ya practicabas jogging antes de quedar encinta.
- Después de tu primer trimestre evita hacer ejercicios abdominales u otros ejercicios que se hagan acostada de espaldas, ya que éstos podrían provocar mareos y reducir el riego sanguíneo hacia el útero.
- Los ejercicios con pesas y otros que oxigan que estén de pie por largo rato sin moverte, también podrían reducir la cantidad de sangre que llega al útero. Para evitar que esto ocurra, mantente en movimiento cambiando frecuentemente de posición o simplemente moviendo las piernas.




### Vida Energica 2

**Señales de alerta**

Si sientes cualquiera de estos síntomas durante el ejercicio, para inmediatamente y llama a tu doctor o comadrona:

- dolor en cualquier parte del cuerpo, pero sobre todo en la espalda u joints.
- fatiga excesiva
- mareos o sensación de desmayo
- falta de aire
- hemorragia vaginal
- dificultad para caminar
- contracciones
- pérdida de líquido por la vagina
- reducción de los movimientos del feto (aprende a monitorear los movimientos del bebé, pero recuerda que el bebé puede estar más tranquilo cuanto más activa estás tú)
- palpitaciones cardiacas o pulso acelerado, incluso después de descansar.




### Vida en Desarrollo 3

**Primer trimestre (Semana 1 a Semana 12)**

**A las 4 semanas:**

- El cerebro y la médula espinal de su bebé han comenzado a formarse.
- El corazón comienza a formarse.
- Aparecen los protuberancias de los brazos y las piernas.
- Su bebé es ahora un embrión y mide 1/25 de pulgada de largo.

**A las 8 semanas:**

- Todos los órganos principales y las estructuras corporales externas han comenzado a formarse.
- El corazón de su bebé late con un ritmo regular.
- Se han comenzado a formar los dedos.
- Los órganos sexuales comienzan a formarse.
- Los ojos se han desplazado hacia adelante en la cara y se han formado los párpados.
- El cordón umbilical es claramente visible.
- Su bebé mide cerca de 1 pulgada de largo y pesa menos de 1/8 de onza.

**A las 12 semanas:**

- Los nervios y los músculos empiezan a trabajar en conjunto. Su bebé puede controlar el puño.
- Los órganos sexuales externos muestran si su bebé es niño o niña. Si a una mujer se le realiza una ecografía en el segundo trimestre de embarazo es más tarde, se podrá determinar el sexo del bebé.
- Los párpados se cierran para proteger los ojos que se están desarrollando.
- El crecimiento de la cabeza se ha vuelto más lento, su bebé es mucho más largo. Ahora, su aproximadamente 3 pulgadas de largo, su bebé pesa casi una onza.




### Vida en Desarrollo 3

**Segundo trimestre (Semana 13 a Semana 28)**

**A las 16 semanas:**

- Continúan fortaleciéndose el tejido muscular y los huesos, creando un esqueleto más completo.
- Se desarrolla el meconio en el tracto intestinal del bebé. Este será el primer movimiento intestinal de su bebé.
- Su bebé hace movimientos de succión con la boca (reflejo de succión).
- Su bebé alcanza una longitud de aproximadamente 4 a 5 pulgadas y pesa cerca de 3 onzas.

**A las 20 semanas:**

- Su bebé está más activo. Usted puede sentirse levemente agitada.
- El bebé está cubierto por un vello fino y aterciopelado llamado lanugo y una capa oscura llamada vernix. Esta capa protege la piel que se está formando debajo.
- Se han formado los oídos, los pezones y las uñas de las manos y de los pies. Su bebé puede incluso rascarse.
- Su bebé puede oír y rasgar.
- Ahora, a la mitad de su embarazo, el bebé tiene aproximadamente 6 pulgadas de largo y pesa alrededor de 9 onzas.

**A las 24 semanas:**

- La médula ósea comienza a fabricar células sanguíneas.
- Se forman pequeñas gotitas en la lengua de su bebé.
- Se han formado ya las huellas de los pies y las huellas de las manos.
- Empieza a crecer pelo verdadero en la cabeza del bebé.
- Su bebé duerme y se despierta con regularidad.
- Su bebé alcanza grasa y ha aumentado un poco de peso. Ahora, con cerca de 12 pulgadas de largo, su bebé pesa alrededor de 1.5 libras.




### Vida en Desarrollo 3

**Tercer trimestre (Semana 29 a Semana 40)**

**A las 32 semanas:**

- Los huesos de su bebé están completamente formados, pero todavía son blandos.
- Las patadas y los golpes de su bebé son fuertes.
- Los ojos pueden abrirse y cerrarse y percibir cambios en la luz.
- El cuerpo de su bebé comienza a almacenar minerales esenciales, como hierro y calcio.
- Su bebé aumenta de peso rápidamente, alrededor de 1/2 libra por semana. Ahora, su bebé mide alrededor de 15 a 17 pulgadas de largo y pesa alrededor de 4 a 4.5 libras.

**A las 36 semanas:**

- El recubrimiento protector conocido como vernix se torna más espeso.
- La grasa corporal aumenta. Su bebé crece cada vez más y tiene menos espacio para moverse. Los movimientos son menos energéticos, pero usted sentirá que se "tira" y se "cortan".
- Su bebé mide alrededor de 18 a 19 pulgadas de largo y pesa alrededor de 6 a 6.5 libras.

**Semanas 37 a 40:**

- Al final de las 37 semanas, se considera que su bebé está a término. Los órganos de su bebé están listos para funcionar por su cuenta.
- Cuando se acerca a su fecha de parto, su bebé puede girar y colocarse con cabeza hacia abajo, alistándose para el nacimiento. La mayoría de los bebés se "presentan" con la cabeza hacia abajo.
- En el momento del nacimiento, su bebé puede pesar alrededor de 6 libras y 2 onzas a 9 libras y 2 onzas, y puede medir de 19 a 21 pulgadas de largo.



## 9.7 Campaña 3

### “Lazos de vida”

**Público:** Gobierno

**Problema:** Enfarma maneja la producción y distribución de los productos médicos en Ecuador y Yachay se encarga de la investigación, innovación y conocimiento detrás de la producción. Juntos están construyendo plantas de producción. A MSD le interesa aliarse con ellos para generar proyectos de investigación a cambio de comprar sus productos les entregan herramientas tecnológicas e innovación.

**Objetivo:** A MSD le interesa aliarse con Enfarma y con Yachay; ser amigos de ellos. Buscan hacer una alianza corporativa donde se presentan como empresa y ofrecen capital y conocimiento.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar conocimiento de MSD en las organizaciones interesadas para crear una alianza.		Carta de presentación de MSD hacia Yachay y Enfarma.

## Arte



Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Invitar a la oficialización de la alianza generada a través de un proceso de lobbying.	<p>Tenemos el agrado de invitar a Usted al Evento “Lazos de Vida” donde se oficializará la alianza médica, tecnológica y estratégica entre MSD – Yachay y Enfarma.</p> <p>Día: 6 de julio de 2015</p> <p>Hora: 08h30</p> <p>Lugar: Hotel Hilton Colón Quito. Av. Amazonas N-1914 y Patria. Salón Los Shyris</p> <p>M. Sc. Héctor Rodríguez Gerente General YACHAY</p> <p>B.A. Juan Carlos Andrade Gerente General Enfarma EP</p> <p>Andy Estrella</p> <p>Gerente General MSD Quito</p>	Invitación al evento de oficialización de alianza entre MSD-Yachay-Enfarma.

## Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar un evento sostenible en el tiempo por el día Mundial de la Salud.		Prototipo de evento a realizarse cada año.

## Arte



### 9.8 Campaña 4

“Únete a la vida, únete a Univadis”

**Público:** Clientes – médicos

**Problema:** MSD posee un proyecto de educación médica online gratuita que quiere que más médicos se afilien. Le beneficia a MSD porque fortalece su base de datos y ésta les sirve para generar un multicanal. A los médicos les beneficia porque les facilita recursos de manera gratuita. Los representantes de MSD venden muy bien los

productos de la empresa pero no tienen tanto éxito con la comercialización del proyecto.

**Objetivo:** Generar una estrategia de venta para su programa UNIVADIS de parte de los representantes médicos hacia los doctores.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Dar a conocer el lanzamiento de la aplicación para celulares y tablets de Univadis.	<p>“Todo lo que necesitas saber ahora desde un solo clic”.</p> <p>“El recurso esencial para los profesionales de la salud”.</p>	<p>Flyer en forma de celular con la imagen del icono del app.</p> <p>Capacitación previa de los representantes sobre la herramienta de Univadis.</p>

## Arte



Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Lanzar un app de Univadis para facilitar su uso y acceso por parte de los médicos.		Creación de un app de fácil acceso y navegación desde teléfonos móviles y tablets de Univadis.

## Arte



### 9.9 Campaña 5

“Nosotros elegimos estar bien”

**Público:** Clientes - pagadores

**Problema:** MSD tiene como stakeholder a las personas naturales, los que compran sus productos de parte de las recetas médicas. Uno como cliente tiene el derecho de

pedirle al médico el medicamento de la farmacéutica que desee. MSD busca desarrollar una estrategia de imagen corporativa para posicionar institucionalmente a la empresa en estos clientes.

**Objetivo:** Posicionar a MSD como top of mind en las personas naturales; generar goodwill y confianza.

Fase de Expectativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Crear una acción BTL que llame la atención y genere curiosidad en los clientes.	“Mi familia y yo elegimos estar bien, elegimos MSD”.	Cubo Rubik con mensaje y logo de MSD que se distribuirá en hospitales, farmacias, centros de salud y consultorios médicos.

## Arte



Fase Informativa		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Generar conocimiento sobre la empresa a las personas naturales.	Toda la información sobre MSD.	Revista informativa con información relevante de MSD para ser distribuida en farmacias, hospitales, consultorios médicos, entre otros.

## Arte



Fase de Recordación		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Recordar a los pagadores, de manera constante, lo que es y lo que tiene MSD.		Video institucional que muestra todo lo que posee y hace MSD.

## Arte

Video de Adobe Voice

## 9.10 Presupuesto

### Campana 1 “Hazañas de vida”

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Boletín de prensa	30	0	0
Invitación en frasco de pastillas	60	\$3	\$180
<b>Total</b>			<b>\$180</b>

### Campana 2 “Vida Materna”

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Trípticos fase de expectativa	1000	\$2	\$2000
Evento fase informativa	1	\$2000	\$2000
Hojas A4 fase de recordación	1000	\$4	\$4000
<b>Total</b>			<b>\$8000</b>

### Campana 3 “Lazos de vida”

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Carta A4 fase de expectativa	10	\$0,5	\$5
Invitación fase informativa	120	\$8	\$960
Evento	1 al año	\$2500	\$2500
<b>Total</b>			<b>\$3465</b>

**Campaña 4 “Únete a la vida, únete a Univadis”**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Flyer fase de expectativa	500	\$1,20	\$600
App de Univadis	1	\$1000	\$1000
<b>Total</b>			<b>\$1600</b>

**Campaña 5 “Nosotros elegimos estar bien”**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Cubo Rubik	2000	\$2	\$4000
Revista fase informativa	2000	\$4	\$8000
Video institucional	1	\$10	\$10
<b>Total</b>			<b>\$12010</b>

**Extras**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Diseño	15 piezas de 5 campañas	\$400
Honorarios campañas	1	\$1600
<b>Total</b>		<b>\$2000</b>

<b>Total Campañas</b>	<b>\$27255</b>
-----------------------	----------------



## 10. CONCLUSIONES

En conclusión, la comunicación es un aspecto inherente en las personas y organizaciones. Todo el tiempo estamos comunicando, sea de manera consciente o inconsciente; todo es comunicación. En un mundo globalizado, lo que distingue a unas organizaciones de otras es su identidad y la manera cómo la comunican. La producción de la empresa, lo que ofrece y vende se debe diferenciar de su competencia pero también los valores y la imagen que transmite. Lo intangible debe ser igual a lo tangible al momento de transmitir la identidad corporativa a los consumidores o posibles consumidores. La identidad es como se reconoce la empresa y la imagen es como la reconocen los demás. Una buena construcción de la imagen de una empresa puede generar beneficios al futuro debido a su consolidación en el mercado. “La transmisión clara de las creencias y valores claves dentro de una empresa se traduce invariablemente en un fortalecimiento de la misma” (Capodagli & Jackson, 2007). Si las personas que conforman la empresa conocen los parámetros bajo los cuales todos trabajan, se sienten motivados y se ponen la camiseta del equipo, van a generar muchos frutos. Los valores guían a las personas no solo en su forma de trabajar sino de ser. Las personas que realmente se comprometen con los valores de una empresa crean sinergia y empiezan a trabajar como colectividad en vez de trabajar de manera individual.

La comunicación es un proceso clave porque sin ella la producción de la empresa no tendría su razón de ser. Una buena gestión comunicacional puede salvar a una empresa al igual que una mala gestión puede destruirla. “La comunicación es más fuerte que la acción” (Costa, 2001). La comunicación es tan grande que se divide en tipos como la interna y la externa y posee distintas herramientas, canales y estrategias para que los mensajes lleguen de forma correcta al público indicado.

Es por todo esto que, la comunicación es la manera de expresarnos sea de manera formal o informal, verbal o no verbal. Influye en las relaciones interpersonales y laborales. Es un aspecto clave para las organizaciones y sus respectivos públicos y debe tenerse en cuenta un manejo adecuado de la misma.

## 11. REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Ángeles, A. (2012). *Lobbying mas de 200 años de historia sobre el cabildeo*. Recuperado de: <http://www.adnpolitico.com/congreso/2012/11/03/analisis-la-historia-del-cabildeo-y-regulacion>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Balandrón, A. (2010). *Para comprender la publicidad, las RR.PP. y la comunicación audiovisual*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Branda, M. (2013). *Taller de diseño en comunicación visual*. Argentina: Facultad de Bellas Artes Universidad de la Plata.
- Brandolini, A. González, M. Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Dircom.
- Capodagli, B. Jackson, L. (2007). *La gestión al estilo Disney – cómo aplicarla a la empresa*. España: Deusto.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Argentina: Reporte C&D.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carretón, M. (2009) *Introducción a la comunicación interna en Relaciones Públicas*. España:

AIRP.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Correa, M. E., & Hoof, B. V. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: ECLAC.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Davis, L. (1960). *California Management Review*. España: Thomson.

De Fleur, M. (1993). *Teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós

Dexter, J. (1969). *Lobbying un enfoque teórico*. Recuperado de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/ricciardi\\_ma/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/ricciardi_ma/capitulo1.pdf)

Downs, C. (1988) *Communication Audits*. Illinois: Scott, Foresman and Company.

Elizalde, L. (2009). *Comunicación Institucional*: Argentina: Universidad Austral.

Eréndira, I. (2009). *Corrupción y Transparencia. Debatiendo las fronteras entre Estado, mercado y sociedad*. Recuperado de  
[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XIX\\_No.II\\_2dosem/07\\_Resena\\_Alejandra\\_Medina.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIX_No.II_2dosem/07_Resena_Alejandra_Medina.pdf)

Escucha activa. (2014). *Características de la voz*. Recuperado de:  
[http://www.escuchaactiva.com/articulo\\_caracteristicas\\_voz.htm](http://www.escuchaactiva.com/articulo_caracteristicas_voz.htm)

Esteinou, J. (1998). *Espacios de comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.

Estudio de Comunicación. (2010). *Auditoría de Comunicación Interna: mapa para encontrar*

*el rumbo*. Recuperado de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/auditoria-de-comunicacion-interna-mapa-para-encontrar-el-rumbo-revista-de-comunicacion/>

García, J. (1999) *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social.

Goldhaber, G. (1987). *Implementing Organizational Communication Diagnosis: The communication audit*. Iowa: Wm. C. Brown Publisher.

Gómez, M. (2008). *La organización y sus públicos*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

González, J. (2013). *Management: Valores en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/zona-management/management-valores-en-las-organizaciones.html>

Gordoa, V. (2003). *Consultoría en Imagen Pública*. México: Colegio de Consultores en Imagen Pública.

Greenbaum, H. (1983). *Evaluation of Communication in Organizations: Rationale, History, and Methodologies*. Dallas: International Communication Association Convention.

Hurtado, D. (2014). *Comunicación Externa*. Perú: Instituto de Educación Superior Tecnológico Simón Bolívar.

Jiménez, J. (2008) *El valor de los valores en las Organizaciones*. Venezuela: Cograf

Johnson, G. And Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education.

- Kotler, P. And Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Maigret, E. (2005). *Sociología de la Comunicación y de los Medios*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Maraboto, M. (2013). *La importancia de los públicos en las estrategias de RP*. México: Corpmedios.
- Mariotti, J. (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Marketing*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Martínez, A. (2011). *Normas de Calidad, Responsabilidad Social y Turismo*. Buenos Aires: Ladevi Ediciones
- Martorell, G. (2008). *Tres objetivos de marketing fundamentales*. Recuperado de <http://marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10469973-tres-objetivos-de-marketing-fundamentales>
- McGraw Hill. *La comunicación no verbal*. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>
- Morales, O. (2005). *Master DirCom, los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Design y Digital.
- Muñiz, R. (2010). *Comunicación Interna*. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Udimá.

Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.

Osorio, M. (2005). *Empresa y ética: responsabilidad social corporativa*. Madrid: Voz de Papel.

Reyes, A. (2011). *La Auditoría de Comunicación Interna*. Recuperado de <http://www.afcomunicacion.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>

Rivarola, F. (2010). *Comunicación Institucional*. Argentina: Universidad Maza.

Rulicki, S. *Comunicación no verbal*. <http://www.comunicacionnoverbal.com/>

Sánchez, K. (2006). *Lobbying en México y Argentina: Lo que la transición encontró*. Recuperado de <http://politicspoliciespolitica.blogspot.com/2009/12/lobbying-en-mexico-y-argentina-lo-que.html>

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporative. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Machi Grupo Editor.

Somarruga, M. (2003). *Identidad Corporativa | Corporate Identity Portal*. Recuperado de <http://www.ci-portal.de/identidad-corporativa/>

Soto, B. (2011). *La comunicación externa en la empresa*. Gestión. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>

Thiel, E. (1991). *El lenguaje del cuerpo revela más que las palabras*. España: Elfos

Valda, J. (2013). Comunicación Organizacional – Clave para el liderazgo empresarial. Recuperado de: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/05/30/comunicacion-organizacional-clave-para-el-liderazgo-empresarial/>

Villafañe, J. (2005). *La gestión de los intangibles empresariales*. Brasil: Comunicación y Sociedad.

Varona, F. (1994). *Logos de la Comunicación*. Lima: FELAFACS.

Wolf, M. (1985). *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós