

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Comunicación Interna y Global de Charlestong**  
**Proyecto Integrador**

**Julia María Izurieta Freire**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 15 de mayo de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Comunicación Interna y Global de Charlestong**

**Julia Izurieta**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 15 de mayo de 2016

## Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Julia María Izurieta Freire

Código: 00127619

Cédula de Identidad: 1716531718

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2016

## **DEDICATORIA**

A mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que aportaron para la realización de este proyecto, a mis maestros, Gabriela Falconí y Gustavo Cusot, por guiarnos y darnos fuerza para concluir esta etapa, tan importante en mi vida.

Agradezco a mis padres Arturo y Adriana, por su esfuerzo y dedicación para darnos lo mejor siempre, reconozco su sacrificio diario y les agradezco por darme esta oportunidad. Además a mi esposo Iván, por su amor permanente, su apoyo incondicional y su cariño que me motivo para seguir adelante. Agradezco a mis hijos por ser siempre mi motor, mi motivación y la razón de cada proyecto que emprendo, agradeciendo profundamente por su paciencia y haber aceptado el sacrificio que tuve que hacer con ellos para poder realizar el proyecto.

## **RESUMEN**

La comunicación en el mundo ha sido siempre determinante para las relaciones humanas, dentro de las organizaciones ha sido un factor influyente en la productividad, por lo que las nuevas estrategias para mejorar diagnósticos negativos de comunicación, han sido una ventaja para mejorar las organizaciones, de manera interna y externa. El poder de la comunicación puede determinar el éxito o fracaso de las empresas, por lo que establecer un buen sistema y un correcto análisis de las herramientas y canales podría marcar la diferencia.

Palabras clave: comunicación, interna, externa, organización, empresas, auditoría, comunicación global, grupos de interés, stakeholders, Dircom.

## **ABSTRACT**

Communication around the world has been always a determinant fact for human relationships; inside the organization it's an influence on the productivity. Therefore, new strategies to improve bad communication diagnosis, has been an advantage to improve the communication, inside and outside. The power of it can define the success or failure of the company, so establishing a new system and a correct diagnosis of the tools and channels could define the difference.

**Key Words:** Communication, internal, external, organization, companies, global communication, groups of interest, stakeholders, Dircom.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Desarrollo del Tema .....</b>	<b>10</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>10</b>
<b>La comunicación.....</b>	<b>10</b>
<b>Comunicación Organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>Grupos de interés o Stakeholders.....</b>	<b>22</b>
<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>La Identidad, Imagen y Reputación.....</b>	<b>41</b>
<b>La Comunicación Interna.....</b>	<b>46</b>
<b>La Auditoria de Comunicación Interna.....</b>	<b>54</b>
<b>La Comunicación Global: Comercial e Institucional.....</b>	<b>58</b>
<b>Comunicación Interna y Global de Charlestong.....</b>	<b>64</b>
<i>Auditoría.....</i>	<i>64</i>
<i>Campaña de comunicación Interna.....</i>	<i>88</i>
<i>Campaña de comunicación Global.....</i>	<i>106</i>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>116</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>122</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las empresas engloba los sistemas por los que una organización puede desarrollarse, es parte primordial de su funcionamiento y sin ella, no existiría coordinación. Las empresas hoy en día funcionan en base a sistemas integrados de comunicación organizacional, donde todos los sistemas de la empresa son coordinados en base a estos. Los avances en investigaciones de comunicación han beneficiado a las empresas para establecer nuevas estrategias de manejo de sus funciones, tanto internas como externas. Muchas de las nuevas estrategias han mejorado varios sistemas de comunicación interna y globales, además de posicionar la identidad de las empresas, su imagen y reputación. Las organizaciones de la actualidad enfrentan nuevos retos y competitividad, por lo que los profesionales de la comunicación deben potenciar los sistemas de las empresas para mejorarlas y, poder impulsar una mayor productividad en base a nuevas estrategias y análisis de las organizaciones de manera individual, para así potenciar sus aspectos positivos y corregir los negativos.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Marco Teórico

#### La comunicación.

Usado de forma diaria, la comunicación parecería un simple mecanismo de transmisión de información entre seres, sin embargo existen teorías e investigaciones de la comunicación, con el fin de facilitar los procesos y de entenderlos en su totalidad. “La comunicación es definida por Shannon y Weaver como la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión.”(Aguado, J. 2004.P. 28). La información debe ser transmitida por un canal, en el que participan no solo el emisor, mensaje y receptor, sino otras condiciones que intervienen en el proceso. Como vemos en la imagen, el esquema se compone por una fuente, que es el conjunto de signos que ayudan a formar el mensaje previo a enviarlo. El Emisor que es el punto de partida de la transmisión, para reflejarla a través de la señal, es decir los símbolos que permiten la transmisión. Con este conjunto de señales obtenemos el mensaje escogido por el emisor, el cual pasa por un canal, es decir el soporte de la señal. Paralelo a esto, hay un código, que permite transcribir la información para poder enviar el mensaje a su punto de llegada que es el receptor, para pasar a su destino donde la transmisión codificada se transforme nuevamente en mensaje. En el proceso existe el Ruido, que afecta a la transmisión correcta del mensaje por ciertas interferencias, que pueda afectar a la integridad del mensaje. (Aguado, J. 2004.P. 28).

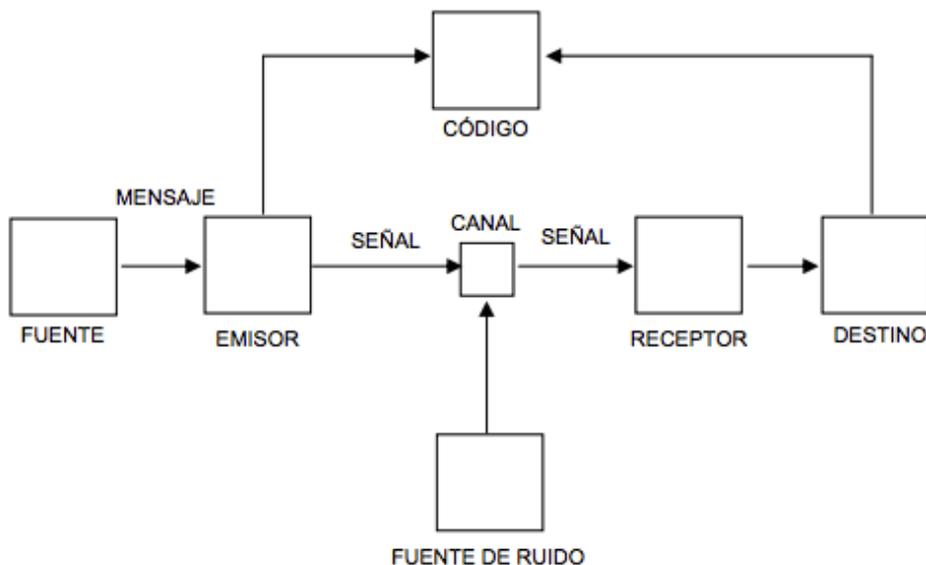


Imagen 1. (Aguado, J. 2004.P. 28)

Para entender entonces este modelo de comunicación es necesario comprender también que la información dentro del mensaje es el propósito y la motivación para generar dicho sistema. Comprendiendo que para decodificar de manera adecuada un mensaje es necesario reconocer las señales y los códigos, que dependen del contexto en el que se encuentra, por lo que evidentemente no es lo mismo reconocer un mensaje en un país que en otro, por su contexto cultural e idioma, así como en una organización el contexto es diferente y compromete también variables a tomar en cuenta durante los procesos de comunicación, así como implementaciones de sistemas eficientes y con menores márgenes de ruido y de interferencia, procesos en los cuales los avances tecnológicos han aportado en gran manera para efectivizar los sistemas comunicativos y sistematizarlos.

Como producto de un sistema de comunicación, las personas lo utilizan de manera diaria en diferentes ámbitos de su vida diaria, ya que es en realidad una capacidad de relacionarse y de intercambiar información, por lo que la teoría de la comunicación estudia dicha capacidad. “La teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres

vivos de relacionarse con otros seres vivos, intercambiando información”(Serrano, M. 1982. P. 18).

Adicional a esta teoría, hay la “Teoría de comunicación humana” de la Escuela de Palo Alto, en donde intervienen varios representantes de diversas disciplinas como: “la antropología (Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward Hall), la sociología (Erving Goffman) y la psiquiatría (Paul Watzlawick, Don Jacskon), entre otras.” (Rizo, M. 2011. P. 4). Comprende diferentes axiomas de comunicación y definiciones que engloban la teoría y evidencian que no es posible “no comunicarse” y que todo comportamiento tiene un valor de mensaje, señalando además que debe diferenciarse los aspectos del contenido; la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes; las modalidades, es decir, la digital que se refiere a lo qué se dice y la análoga que se refiere al “cómo se dice”; y en la relación simétrica o complementaria, definida por la igualdad o diferencia de los individuos involucrados en la comunicación. Dichos planteamientos demuestran que no existe una relación lineal ni una unidireccional de comunicación, ya que no se basa en solo un sistema de acción y reacción, sino en un complemento de axiomas que influyen en la comunicación y en el proceso de la emisión y recepción de los mensajes. Es así que, según Birdwhistell, se debe comprender que la comunicación funciona como un sistema de intercambio, más no de un modelo de acción y reacción. “El concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson y Ruesch, 1984)”.(Rizo, M. 2011. P. 6). Sin duda los sistemas de comunicación pretenden y tiene el poder de influir mutuamente, mediante un continuo sistema y permanente de comunicación. Mismos autores, Bateson y Ruesh en 1984 afirman que “la comunicación es la matriz en la que encajan todas las actividades humanas” (Rizo, M. 2011. P. 6).

Siendo dicha teoría el inicio para comprender que la comunicación es un sistema complementario y complejo, y debe pensarse desde un enfoque sistémico, a partir del concepto de intercambio. Una vez que esto se comprende en su totalidad se pueden establecer estrategias de intercambio eficientes que mejoren los sistemas comunicativos en varios aspectos de la vida de los individuos, enfocándonos en este caso en la comunicación organizacional como un área de enfoque para emplear las teorías estudiadas y aplicarlas de forma que se incluyan todos los axiomas que influyen en la comunicación, considerándola como un sistema complejo y no lineal.

### **Comunicación Organizacional.**

Las organizaciones deben reconocer la importancia que tiene una buena comunicación y como se puede mejorar e incrementar la productividad, implementando estrategias confiables y comprobadas de un sistema comunicativo. Si las organizaciones pudieran implementar sistemas y estrategias comprobadas y analizadas, la productividad de la misma, podría potenciarse. Según Fernández Collado, la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.”(Rodríguez, I. 2005). La comunicación en una organización es constante y los intercambios con sus integrantes son un conjunto de mensajes infinitos, donde la comunicación organizacional debe canalizarlas y facilitar su flujo. Collado lo define también como un conjunto de técnicas que agilitan el intercambio de mensajes entre la organización, sus miembros y el medio. Influyendo también en las opiniones, actitudes, y conductas de los diferentes públicos, tanto internos como externos, para que así pueda cumplir sus objetivos. (Rodríguez, I. 2005).

La comunicación de la organización no solo funciona como una estrategia de comprensión e intercambio interno, sino es también una ventana para conocerla desde una perspectiva externa. “Según Trelles, la comunicación corporativa habla también de la identidad interna, refiriéndose también a los actos y comportamiento por el cual las organizaciones transmiten información de su identidad, misión, valores, acciones, etc.” (Rodríguez, I. 2005).

Ya que la comunicación organizacional no es solo de forma interna es influida en base a sus diferentes herramientas:

- La comunicación interna
- La comunicación externa
- Las relaciones públicas
- Publicidad externa
- Publicidad institucional

Las cuales son manejadas desde la organización, por lo que se supone debería ser una dirección de comunicación. Las empresas e investigaciones en organizaciones vieron la importancia de crear una comunicación interna e integrada que colabore con la creatividad y mejorar la producción por medio de una efectiva interacción. Con una comunicación integrada y manejada desde un mismo centro, siendo gestionada desde el reconocimiento de la organización y sus propósitos, valorando al empleado y al cliente. La comunicación efectiva en cualquiera de estas conexiones es fundamental para una mejoría global de la organización, de su producción, dirección, visión y desempeño.

En 1992, a través de varios profesionales de la comunicación, nace la iniciativa de crear un grupo que tenga como objetivo principal el dotar de valor a la gestión y función de los directivos de comunicación en las empresas y diferentes organizaciones alrededor del

mundo. Es así como nació el término “Dircom” el cual, en los últimos años ha ido tomando cada vez más fuerza debido a las necesidades y crecimiento de las empresas y organizaciones mundiales. Sin embargo también se entiende que el Dircom es la persona encargada de la comunicación de la empresa, es decir, el director de comunicación, quién según Joan Costa, fundador de Dircom, nace de la necesidad de las empresas. Y de esta manera el director de comunicación empieza a tener especial relevancia en la estructura organizacional y en la funcionalidad de las empresas, ya que “es quien sensibiliza al mensaje corporativo” (Costa, J. 2011. P.1).

Podemos entonces empezar a vislumbrar y definir las funciones que el director de comunicación tiene en las empresas, las cuales van desde diseñar un simple mensaje interno, hasta integrar todo el conjunto comunicacional de una organización, es decir, que todo el mensaje que la empresa transmite sea coherente y cohesivo, desde sus fachadas, su decoración e iluminación hasta las personas, su presentación y su conducta. Es por estas razones que el directivo “tiene mucha responsabilidad, porque maneja el mensaje, la imagen y la reputación corporativa, por lo que después del presidente es el empleado que más responsabilidad tiene” (Costa, J. 2011. P.1)

La importancia en las empresas de tener un buen sistema de comunicación radica en tener una conexión de todas las áreas de la empresa, puede ser marketing, contabilidad, RRHH, la gerencia, administración, etc. Todas estas áreas se unen gracias a la dirección de comunicación y la estrategia de este sistema que maneja las herramientas comunicativas y la imagen de la empresa. Este sistema comprende las funciones y valores de la organización, conoce el plan estratégico y lo informa a través de las personas que deben conocerlo. Debe proyectar una sola imagen y los mismos valores de la empresa en cada área donde acude o

participa para así guiar a todo en un mismo camino, a la misma meta. Con una comunicación efectiva se puede mejorar varios aspectos de la comunicación de la empresa y un mejor rendimiento.

Por ello, el autor Joan Costa sugiere que la esencia de las empresas se basan en cuatro pilares fundamentales, “bases cuya condición esencial es hacer las empresas distintivas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio” (J.Costa. 2004. P.13 ).

Menciona además que dichos pilares no solo obtendrán bienes y resultados sino un agregado importantísimo que son los valores. Las bases que dicho autor propone son:

- Identidad
- Cultura
- Comunicación
- Imagen

La nueva cultura de servicio ha dominado frente al antiguo modelo de principios sobre la economía, ahora se piensa no solo en el funcionamiento de la empresa como una función simple de producción, sino un complejo sistema que une a las personas para alcanzar un objetivo. Emergiendo así una cultura de intangibles que buscan la esencia en los valores. Los cuales están en una dimensión o red de complejidad que comprende todas sus partes, es decir delimita los alcances de la red, sus componentes, muestra la estructura de las interacciones de la organización y su dinámica o funcionamiento jerárquico. Por lo que el número de componentes va a definir la complejidad del sistema o estructura de red. Los elementos principales determinantes de las conductas de acción y de la comunicación de las empresas, según Joan Costa en su texto “El futuro de la comunicación en las organizaciones” del 2004 son:

1. “La economía de información”.

Se refiere a los acontecimientos ocurridos en 1948 y que cambiaron el flujo de la comunicación por un sistema cibernético, que será medible por códigos, pudiendo estudiarse la saturación de canales y complejidad de sistemas, incluso de las empresas. “Se desarrollaría la noción de códigos. Se podría estudiar la saturación de los canales y entre otras cosas, medir la complejidad de los sistemas (entre ellos, la empresa)”. (Costa, J. 2004. P.16). Teniendo un sistema basado en códigos, todo método de comunicación basado en este sistema podría desde ese momento ser medible y corregible, podrían verse los problemas de comunicación y las soluciones, en base a la saturación de los canales y si los sistemas se encuentran muy complejos.

2. “El progreso tecnológico”

Que destaca la aparición de máquinas para manipular información, dando paso a la inteligencia artificial e internet, que hoy en día es uno de los avances exponenciales más influyentes en sistemas de comunicación. Los avances tecnológicos que aparecieron como máquinas para facilitar los procesos de las empresas, soy hoy una de las principales herramientas para comunicarse y de sistemas de procesamiento de información. Además de ser la tecnología cada vez más revolucionaria en la comunicación inmediata, superando cada vez las expectativas y los imaginarios de las posibilidades de una comunicación más rápida y efectiva. Los avances tecnológicos tuvieron mucho impacto, tema que se profundizará más adelante.

3. “La sociedad del conocimiento”

Se da en base a la unión de las tres facetas anteriores, donde se da el progreso de las telecomunicaciones y la interacción entre el hombre y la máquina, siendo está el

núcleo de información útil de donde crece el conocimiento. Al ser la tecnología una de las principales fuentes de información, es cada vez más utilizado para centralizar la información y poder transmitirla a mayor cantidad y de mayor rapidez, se reconoce tanto los sistemas cibernéticos, que son la fuente principal para aumentar el conocimiento.

#### 4. “La revolución de los servicios”

Es cuando se establece una relación directa entre el cliente y la empresa, sustituyendo las máquinas, dando nuevamente la importancia a la relación cara a cara o personalizada, es aquí donde se redescubren los Recursos Humanos, la Cultura Organizacional y La Comunicación Interna. Teniendo así que buscar nuevamente un sistema eficaz de mejorar las relaciones internas y con los clientes. Al haber utilizado las herramientas tecnológicas para facilitar los procesos se dejó de lado la importancia de tomar en cuenta las relaciones directas que se deben establecer con los clientes, por lo que al pasar la fase de conocimiento y de la novedad de la tecnología es donde se presta atención nuevamente a las relaciones directas entre la empresa y los clientes, que se da principalmente desde los empleados, por lo que los mismos deben representar los propósitos y objetivos de la organización, reflejando así la identidad de la empresa, y posicionando de nuevo las relaciones personales con los clientes.

#### 5. “El ascenso del corporate”

Los cambios acentuaron las estrategias corporativas y globales, dando más importancia al consumo y la imagen , por lo que se reforzaron los temas de identidad corporativa, siendo únicos, teniendo un valor agregado y una diferenciación del

resto, entendiendo a la empresa como dinámica que se compone de estructuras y que debe tener un espíritu y una gestión integrada. Se identifica la mejor productividad que se da cuando existe un espíritu o cultura organizacional con la que los empleados puedan sentirse identificados, aumentando la identidad de la empresa con empleados confiados y seguros que se identifican con la misma.

#### 6. “El nuevo poder de los accionistas”

Que ahora son los poderes de los accionistas, ya que no siempre es solo uno, influyen la gestión de la empresa, guiada más por sus intereses de mantener una estrategia simple y que las finanzas sean transparentadas, como accionistas sus intereses se enfocan en tener un reporte financiero completo, que genere confianza por su veracidad y transparencia, siendo siempre de importancia que la inversión sea eficiente y que pueda generar valor para poder vender acciones o comprarlas, es decir que el valor de la empresa vaya creciendo para hacerlo más rentable, no solo como la actividad económica que genera sino por el valor de empresa que va formando y que crea intereses de compra de acciones.

#### 7. “El redescubrimiento de los “stakeholders”

Con los nuevos aspectos a considerar de las empresas, es indispensable considerar los públicos de interés, los cuales abarcan todos los grupos que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la que abarca a los accionistas, dirigentes, distribuidores, empleados, líderes de opinión, comunidad, proveedores, entes gubernamentales y todo grupo que sea afectado de alguna forma por parte de la empresa y que sea de interés de la misma así como de interés por parte de los grupos. Los grupos pueden verse afectados por la organización con las decisiones que

toma, pero de la misma manera veremos que dichos grupos son muy influyentes, por lo que vale la pena tenerlos del lado de la empresa.

8. “La estructura de gestión en red mallada” .

Se reconoce un nuevo sistema de organigrama, modificando el tradicional que consistía en un sistema piramidal con los mandos superiores en la cima, las organizaciones tenían un sistema de comunicación basado en el formato piramidal, se daban direcciones y se controlaba el resultado de la producción. Era un método poco funcional, “la comunicación piramidal (...) tenía ciertas características como lo era que en las empresas no había iniciativa por parte de los trabajadores, sino que eran receptores de órdenes; esto quiere decir que no había una interacción entre el jefe y sus trabajadores, razón por la cual, establecer una comunicación o retroalimentación, era prácticamente imposible.” (Strategié). Pero al ser una organización en base a diferentes estructuras se la rediseña en forma de red mallada, donde las diferentes áreas y cargos se relacionan entre sí en todo momento. “Está es una estructura holística, o total, y comprende su organización que reúne a todos los actores. Y por tanto es sistémica en su funcionamiento, lo que facilita la gestión eficaz del desarrollo corporativo.” (Costa, J. 2004. P.20). El nuevo organigrama constituye un red de vínculos que marca la fidelización a los productos o servicios que las empresas puedan dar, que a su vez las tendencias de las organizaciones están cada vez más conscientes de que su marca o su servicio este ligado a la cultura de la misma.

9. “La experiencia emocional de la gente versus la percepción pasiva”

Las antiguas estrategias unidireccionales de influencia ya no tenían el mismo efecto, basadas en telecomunicación masiva dirigida al grupo de personas que podían ser influenciados por su actitud pasiva frente a los medios de comunicación masivos, estrategias que usaban los medios como fuentes directas, rápidas y unidireccionales de influencia y manipulación, pero ya insuficientes y poco efectivas se da la necesidad de tener estrategias que tengan un contacto personal, que tenga efecto emocional y de efecto experimental. “se busca el contacto directo, vivido y vivenciado con los hechos reales: las experiencias funcionales, pero sobre todo, las experiencias emocionales en directo y en primera persona.”( Costa, J. 2004. P.21). Dando paso a una nueva perspectiva que deja atrás la pasiva y ahora se da en base a la experiencia personal.

10. “La exigencia ética y las demandas sociales.”

Existe gran importancia en las buenas prácticas y en el trabajo ético de las empresas, siendo estas conscientes de las actividades que realizan, ya que los grupos que puedan ser afectados o puedan buscar provecho de las actividades no éticas de las empresas podrían actuar en contra de la misma. Las empresas son “corresponsables (si no responsables directas) de la calidad de vida comunitaria y del entorno material” (Costa, J. 2004. P.21). Los grupos interesados en las actividades de la empresa están atentos para revisar si no afectan el medio ambiente, o si tienen explotación infantil, o cualquier problema de sus actividades éticas o no de los procesos de la empresa, incluso de sus proveedores. Por lo que las empresas están cada vez más conscientes de mantener los procesos limpios e incentivar actividades como responsabilidad social, que veremos con más profundidad.

Estos puntos importantes para los cambios de las empresas por los nuevos aspectos que han sido adaptados en la actualidad, que van aumentando su complejidad pero a su vez haciendo un sistema o estructura más completa, actual, resistente al cambio. Tanto los cambios iniciales de los sistemas sintetizados en base a códigos, como los avances tecnológicos, los cambios en los organigramas y las influencias de sus accionistas, así como las adaptaciones de una identidad y una cultura para identificarse con la empresa, las relaciones personalizadas con los clientes y no unidireccionales, el interés de una empresa con procesos éticos, son todos factores importantes para poder crear una organización unificada que se mantenga con bases sólidas de comunicación y relaciones internas y externas.

Es importante recalcar los grupos más influyentes para el desarrollo de la empresa, que son aquellos que se ven afectados por las decisiones de la empresa, sea de manera directa o indirecta.

### **Grupos de interés o Stakeholders.**

En diversas ocasiones las organizaciones se han enfrentado a grupos diversos de interés, que han sido directamente afectados por las decisiones o los procesos de las mismas.

Freeman los describe como: "cualquier individuo o grupo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización, o que puede verse afectado por ella.

"(Lozano.2009. P.109). Es importante conocer el significado de dicho grupo, cuales son los diferentes públicos y la importancia de las relaciones armónicas con cada uno, para de esta manera hacer a la empresa más eficiente.

Los stakeholders son grupos, ahora con más poder y de mucha influencia, incluso por la disponibilidad de las nuevas tecnologías que ayudan a difundir sus necesidades y a organizarse de manera rápida y eficiente. Dichos públicos tienen un interés común y eso los une con la empresa, siendo esta la que satisface esa necesidad e interés, o bien estos públicos pueden saciar las exigencias de la institución. La unión entre ambos es una relación de interés, de influencia, necesidad o afectación.

Los diferentes públicos están ligados a la empresa de diferentes maneras, existen intereses mutuos que deben ser atendidos y se necesita de estos grupos e individuos para que el sistema funcione de manera eficiente. Son a los que distinguimos como los “Stakeholders”.

“El concepto se refiere a todo aquel que tiene un interés en las actividades de la organización o empresa. En la bibliografía, el concepto se amplía además a quien ejerce alguna clase de influencia en la organización (Freeman & Gilbert, 1988).” (Sergio, M. 2014. P.19). Las relaciones con los stakeholders, no son unidireccionales, si dicho grupo tiene algún interés en la empresa, puede tener un poder de influencia, sea grande o no, cualquier grupo podría desencadenar un impacto positivo o negativo en la misma, ya que la relación se da de ambos lados. Las acciones y decisiones de la empresa son de interés para algunos grupos y estos a su vez son influyentes en su respuesta o acción frente a la empresa.

“Según Freeman (1984), el concepto fue usado por primera vez en la bibliografía de administración en 1963 en un trabajo interno del Standford Research Institute (SRI). Este trabajo definiría a los grupos de interés como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.”(Sergio, M. 2014. P.15)

Los “Stakeholders” son en realidad un apoyo de la organización, si estos se ven afectados por la misma, dejarán de darle soporte, afectando de manera directa y radical a sus procesos y su pro-actividad. Estos grupos provienen de todos los públicos presentes de la empresa, son fundamentales para la existencia de la empresa y su funcionamiento productivo y eficiente. A los cuales se debe poner especial atención, buscar alternativas de diálogo y entender sobre su perspectiva y entorno para comprender cuales son sus intereses. Los diferentes grupos de stakeholders, deben ser analizados en base a su entorno y en relación a su función dentro o fuera de la organización. Cada uno de los grupos tiene un tipo de conexión y de eso depende su análisis diferenciado.

Debido a la complejidad de los sistemas actuales y al poder que tiene cada grupo contra la empresa, es necesario estudiar cada uno para poder controlarlos de una manera positiva y no dañina. De igual manera para conocer la influencia que pueden tener para la empresa y la necesidad de mantener las relaciones en un ambiente positivo, cuidando de las decisiones que pudieran afectar a un grupo u otro. Ya que al tener un grupo afectado por las decisiones de la empresa, este grupo puede tomar una respuesta o acción que afecte notablemente a la misma.

“Cada grupo de interés controla un recurso crítico con el que ejerce su influencia en la organización. También cada grupo tiene su propia realidad y persigue sus propios propósitos. Esto es parte de la realidad de la organización como una compleja red de relaciones en la que entran en juego los factores sociales y culturales. Cada grupo aporta algo y demanda algo a cambio. Este intercambio debe ser el resultado de una cuidadosa negociación en donde se tengan en cuenta los intereses de todos los grupos para lograr una relación en la que todos ganen.” (Sergio, M. 2014. P.27).

Para la organización existen diferentes públicos de interés que distinguimos entre:

- los proveedores
- empleados y consumidores
- las instituciones o agrupaciones
- el entorno social y la opinión pública.

Empezando por la relación con los proveedores, son quienes dan la materia prima o cualquier insumo, bien o servicio para el funcionamiento de la empresa y su producción. Ellos acuden al llamado para ayudar con necesidades de la organización, convirtiéndose la empresa en clientes de los proveedores. Por lo que deben igualmente mantener la satisfacción para la organización que esta usando su servicio y producto. En momentos difíciles de la economía de un país o en crisis mundiales, muchas veces los precios se ven afectados; las materias primas se ven escasas o con exceso de producción. En momentos como este es importante haber mantenido una buena relación y cuidado constante de la comunicación eficiente con este vínculo. Además es fundamental para asegurar la calidad del producto y saber que el proveedor es confiable, incluso para pagos y entregas de insumos. Y por último para gestionar y prevenir la cantidad necesaria para la producción de la materia prima y la entrega a tiempo de este insumo. “El proveedor puede contar en la actualidad con un determinado volumen de negocio durante todo el año y planificar su producción en consecuencia, beneficiándose así de unos mejores precios a la hora de comprar materias primas y de la posibilidad de trasladar esa bajada de precios al cliente.”

(Extens Reduction Analysts. P.6). Por lo tanto, es bueno conocer al proveedor para asegurar la producción a tiempo, de calidad y de manera segura y confiable.

Los empleados son la columna de la organización, lo que sostiene y mantiene en movimiento a la empresa. Como se conoce los empleados engloban muchos factores para mantener su buena producción y entusiasmo dentro de la organización. La satisfacción del empleado influye mucho en su eficiencia como trabajador y su calidad de trabajo y esfuerzo. Al ser un grupo manejado por los líderes, estos tienen una responsabilidad directa con los mismos, por lo que debe conocer que este grupo es un público sumamente importante para su buen desempeño como colectivo empresarial. Conocer este público lleva a la importancia de la motivación empresarial. Un ejemplo de esto es el entrenador y motivador Lou Holtz, quien encontró la manera eficaz de mantener a sus jugadores siempre motivados. No invertía en cursos o capacitaciones, él trabajaba en no desmotivar al equipo. Todas sus palabras eran de motivación, si fallaban no los reprendía, sino intentaba mantener la serenidad en el equipo. "Yo no motivo a mis jugadores. Trabajo duro para no desmotivarlos. Ellos llegan con motivación. Yo trato por todos los medios de no desconectarles". (Casado, M.P.5). Mantener motivados a los empleados, trabajadores y hasta jefes, es un dilema que merece inversión, pero no necesariamente debe ser económica sino un cambio de pensamiento, un cambio de trato, de ambiente, de presión, de comodidad y satisfacción.

“No desmotivar a los colaboradores debe ser una de las funciones principales del líder moderno y gestionar la motivación como una cuenta de resultados, una de sus prioridades.(...) para que exista satisfacción se necesita que la gente esté previamente no insatisfecha.” (Casado, M. P//5).

La satisfacción laboral es un ingrediente fundamental para la productividad y eso se consigue manteniendo en un círculo de motivación, recompensa y satisfacción. Al cumplir este ciclo el empleador y empleado se mantienen productivos y eficientes. Los empleados o trabajadores son muchas veces la ventana a la empresa y la conexión directa con los clientes, este grupo debe mantenerse motivado y satisfecho, ya que tiene mucha influencia con otro grupo de interés, los clientes. Son la base de productividad de la empresa, que puede afectarla en gran medida si no se la mantiene, además de que puede reflejar erróneamente la imagen de la organización si no está identificada con la misma.

Los consumidores son el público que más preocupa a la empresa, en ellos se invierte mucho en publicidad, campañas, ofertas, promociones, estímulo y satisfacción a sus necesidades.

Las organizaciones tienen un enfoque directo a sus consumidores, ya que por ellos y para ellos produce la empresa en función de satisfacer sus necesidades, por lo que es fundamental conocer detalladamente su comportamiento, analizando los cambios, las influencias, la satisfacción con el producto o servicio, ver que se puede mejorar y en que se puede profundizar las ventajas adquiridas. El comportamiento del consumidor es influenciado por condiciones internas como datos demográficos, estilo de vida, personalidad, motivación, conocimiento, actitudes, creencia y sentimientos. Se debe tomar en cuenta los factores psicológicos incluyendo su motivación, percepción, actitud y creencia. También los factores personales, el nivel de ingresos, la personalidad, la edad, la ocupación y el estilo de vida. El comportamiento también puede ser afectado por influencias externas, como cultura, subcultura, lugar, derechos, pertenencia étnica, familia, clase social, grupos de la referencia de la experiencia pasada, estilo de vida, factores de la mezcla del mercado.

(Golleman, D. 2009. P//8).

El público de las instituciones o agrupaciones engloba todo ente regulador o institución que está al tanto de nuestra empresa y sus movimientos. Puede ser el ministerio, la aduana, el gobierno, etc. Es crucial conocer como se deben manejar los papeleos legales para asegurar un funcionamiento limpio, seguro, ético y sin problemas con entes reguladores. Para poder trabajar con normalidad y tranquilidad, sin enfrentar dificultades que afectan a la producción y al tiempo de funcionalidad de la empresa. Además de conocer los procedimientos adecuados que debe seguir la organización, debe mantener una relación constante con estas instituciones para estar al tanto de cambios que pueden afectar o beneficiar a la empresa. Los contextos políticos y económicos de cada país influye en gran manera las adecuaciones de leyes y de controles sobre cada empresa y sus funciones, por lo que se debe tener un buen asesor de los cambios para saber a que entorno la organización deberá adaptarse. En momentos de crisis es cuando los entes gubernamentales afectan más a las empresas y organizaciones, teniendo que muchas veces reconstruir los procesos y tomar decisiones difíciles de manera interna y externa. Estos grupos de interés tienen mucha influencia para las organizaciones, ya que sus decisiones pueden afectar de manera directa y de gran impacto, y sobre todo en cualquier momento.

Dentro de este grupo de instituciones también se incluyen los medios de comunicación que conviene que sean aliados de la empresa, ya que muchos medios pueden afectar la imagen de la empresa y llegar a afectar mucho a la misma. Los medios llegan muy fácilmente a la sociedad y los mensajes son entendidos como el medio disponga. El poder de los medios es masivo, por lo que en una publicación podrían ayudar en gran forma a la organización o destruirla. La opinión publica esta en interés de los valores, la ética y el bien de la sociedad,

por lo que cualquier acción de la empresa que pueda estar afectando alguno de los mencionados aspectos, podría causar que el grupo de interés afecte directamente a la empresa con las influencias que esta tenga. De igual manera, manejar este público con cautela mejorará cualquier dificultad que quieran dar a la organización. Las agrupaciones y asociaciones con intereses especiales en las empresas tienen el poder de actuar como delatores, “se centra en informar el mal comportamiento o acciones incorrectas, aunque ello vaya en detrimento de la organización (Gonzales Esteban, 1999). Actúan en forma encubierta o incógnito por lo que nunca se sabe quien podría ser el delator” (Sergio, M. 2014. P.53). Dichos grupos podrían no tener una conexión directa con la empresa, pero su interés es de tener un dato para delatar o actuar en su contra, podría ser incluso la misma competencia, por lo que es necesario cuidar siempre las acciones y los valores de los procesos y del manejo de recursos para prevenir cualquier tipo de acusación que afecte la integridad de la empresa. Incluso es recomendable empezar a tener acciones a favor de ese tipo de intereses, es decir de los valores, la ética y el bien de la sociedad, para así poder tener puntos a favor con estos grupos y poder quitar esas miras de encima, creando reconocimiento que logrará evitar además cualquier crisis a causa de un mal manejo de dichos aspectos.

Como entorno social se incluye a la comunidad, es decir el barrio, los vecinos, el país y todo lo que le rodea a las acciones y procesos de la empresa, siendo este público no tan considerado por las empresas, pero igual se debe conocer para manejarlo lo más sereno y armonioso posible. Ya que como vecinos o cercanos a la empresa pueden ser afectados por cualquier negligencia que se maneje mal y si no se ha mantenido una buena relación será difícil salir inocentes o de una manera pacífica. La comunidad es un grupo poco atractivo

para las empresas, pero sí tienen una gran influencia, tan solo un paro de la comunidad podría causar grandes pérdidas económicas, que pueden parar a la empresa por los días que la comunidad decida bloquearla, casos que pueden ser previstos tratando de manera constante con la comunidad, conociendo sus verdaderas necesidades y atendiendo las mismas, de manera voluntaria. Es por eso que en la comunidad es importante mantenerse responsables para tenerlos del lado positivo en momentos de crisis.

Todos los grupos mencionados influyen grandemente en la organización y su funcionamiento eficiente. Conocer de manera constante y mantener buenas relaciones ayudará a la empresa a funcionar correctamente todo el tiempo y ahorrar muchas dificultades a la institución. Se debe emplear e invertir en estos grupos, sin menospreciar ninguno, ya que en momentos de dificultad estas relaciones pueden prevenir catástrofes para la organización y evitar quiebras, multas, denuncias, mala reputación empresarial, problemas legales, etc. Para el bien de la empresa y sus públicos es importante que se mantengan buenas relaciones entre todos los vínculos.

El vínculo existente de los grupos con la empresa son necesarios para poder producir sin dificultades frente a entes reguladores, insatisfacción al cliente o de los empleados, o la afectación que podemos sufrir por la opinión pública o el entorno social que ha sido afectado por las decisiones internas de la organización. “La base de la teoría de los grupos de interés surge de la necesidad de administrar una empresa en tiempos turbulentos (Retolaza & San José, 2011).” (Sergio, M. 2014. P.23).

Al mantener las relaciones basadas solo en el interés de por medio, es muy difícil comprender cuáles son las motivaciones y las necesidades de los grupos. Creando así un tentativo grupo que en un momento de crisis o al ser afectado por la empresa, dejará de dar

su apoyo para convertirse en una carga y una afectación directa. “Tener un conocimiento más amplio de las preferencias de los públicos, conlleva a crear campañas de intervención más adecuadas y de alta calidad, lo cual influenciará positivamente en la imagen que se crean éstos frente a las organizaciones.”(Giraldo, S. P//1). Por lo que la gestión de la organización debe redefinirse para alcanzar un éxito corporativo que comprenda mas a sus públicos y se vea en la capacidad de enfrentar situaciones de crisis, en las que los grupo no estén afectando mayormente a la empresa, sino apoyando en busca de soluciones y una relación mas estable. Al ganarse los públicos de la organización, estarán previniendo muchas situaciones de crisis, con el solo hecho de entender las necesidades y propósitos de sus grupos de interés.

Al tener vínculos relacionales se reconoce un sistema donde nacen las oportunidades de aprendizaje y de diálogo. “Este aprendizaje incluye trabajar sobre los intereses y los conflictos propios de toda relación(...).”(Lozano. 2009. Pág.123). Está, ahora basada en el aprendizaje y comprensión mutua estará ligada a los valores, que en este caso se lleva a cabo en base a la identidad, propósito y relaciones de la empresa con sus stakeholders. “La gestión basada en valores presupone que la organización y sus stakeholders desarrollan un lenguaje y unas herramientas compartidos que pueden ayudarla a observarse a sí misma(...).(Pruzan,198:1387).”(Lozano. 2009. Pág. 125).

Es necesario construir una relación en base a procesos de diálogo, de aprendizaje mutuo, de respeto y comprensión. No solo en busca de intereses sino también en comprender a los individuos, sus motivaciones, sus pensamientos y necesidades. Además en el manejo de sus acciones y la gestión general de la empresa debe existir una relación constante que permita diálogo permanente con los stakeholders. Es una manera de prevenir cualquier tipo de

reacción negativa y prevenir situaciones de riesgo y crisis. Si los grupos están conscientes de que la empresa ha sido siempre un ente responsable y atento a sus necesidades, momentos de crisis no serán causados necesariamente por la reacción de los grupos, sino por meras causas que no tienen manera de ser previstas, pero es aquí donde es conveniente tener a los grupos del lado de la organización, manteniéndolos como apoyo continuo y no como causantes de conflicto. “Al mismo tiempo, permiten prever situaciones negativas que podrían llegar a desarrollarse en el futuro, todo si no se tiene un control y se toman acciones correctivas, antes de que las dificultades escalen hasta convertirse en una crisis mayor.”(Giraldo, S. P//1).

### **Cultura Organizacional.**

Dentro de las empresas existe un distintivo que se proyecta a través de las diferentes actividades que se realizan, también en los comportamientos y rituales que acostumbren como un conjunto de personas que diariamente trabajan para cumplir sus objetivos. Esta organización de personas, refleja una cultura organizacional, la misma que debería estar ligada a los compromisos de la empresa, sus ideologías y su identidad. Al igual que una comunidad o una cultura característica de un país, en la organización estos rasgos distintivos logran diferenciar a la misma de otras empresas con culturas e identidades.

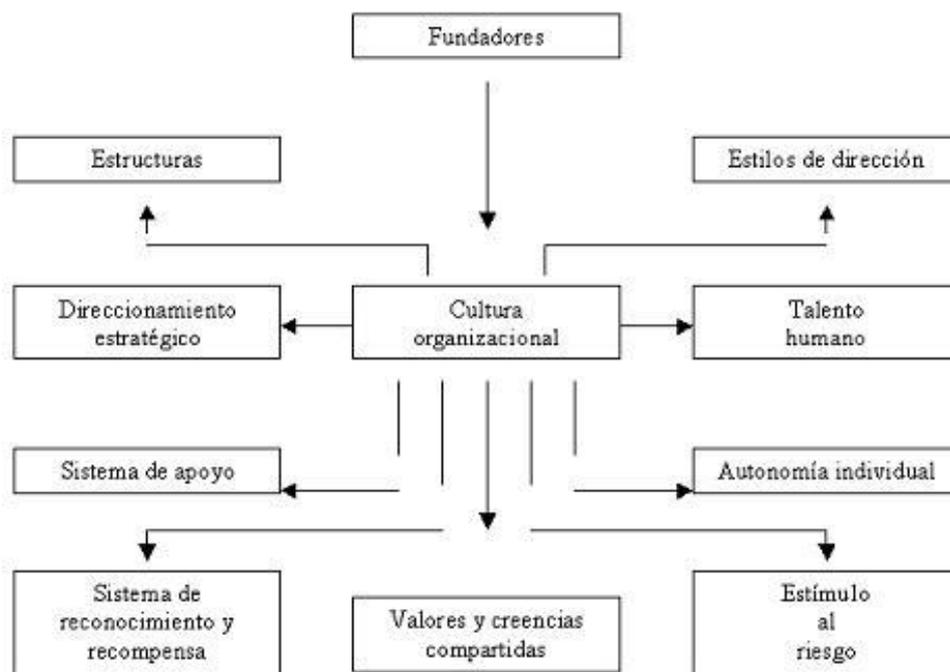
“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.” (Alvarez Valverde, S. 2001. P.3).

Según los pensamientos de los fundadores de la organización se trazan las ideologías, y un sistema de comportamientos que sigan dicha creencia. Se generan así diferentes comportamientos, rituales, lenguajes, y costumbres que van definiendo la cultura de la empresa. Siendo también las acciones y los comportamientos definidos por las creencias y filosofías de la misma, siendo definida por autores como “la filosofía que orienta las actuaciones de una empresa en relación con sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981)” (López, M. 2013. P. 91). Ciertamente la cultura orienta las acciones de los empleados, por lo que si debe ser definida por los líderes de la organización, para que de esta manera los comportamientos y los reflejos de los mismos sean de la ideología impuesta por los fundadores de la empresa. Goffman define a la cultura como “los comportamientos regularmente observados en la relación entre individuos como el lenguaje y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, Van Maanen, 1979b, Barnett, 1990)” (López, M. 2013. P. 91). Ya que no siempre se rige a la formalidad de la filosofía, son también los comportamientos regulares de los individuos, quienes pueden no estar siguiendo las verdaderas normas de comportamiento, lo que resulta ser considerado parte de la esencia verdadera de la cultura.

La cultura define la identidad de la organización, comenzando con los ideales, creencias filosofías y costumbres que los fundadores desean impulsar en la empresa. Ayudando de esta manera a que la empresa sea integra con todos sus miembros y es la guía de los comportamientos y formas aceptadas de trabajar, tanto en el interior de la empresa como de forma externa, siendo representantes de la identidad de la misma.

El diagrama a continuación representa el sistema de funcionamiento de la cultura y como se relaciona con diferentes aspectos de la empresa. Empezando por los fundadores, quienes

como mencionamos anteriormente, son quienes deben definir cuál es la cultura o la esencia de la empresa, pero que también muchas veces es definida por las costumbres y comportamientos generados por los empleados. Incorporan sus valores, sus iniciativas e ideas, los cuales son el fundamento de la etapa inicial de la empresa. El estilo de dirección se refiere a la forma que adopta la administración de manejar las normas, comportamientos y la cultura, pudiendo ser permisivo, democrático, integrados, etc. El estilo que se impone en la empresa es un generador de cultura. Al igual que la estructura, es decir el organigrama sea vertical u horizontal, afectando directamente en los sistemas de comunicación ágiles, flexibles que colaboren con la conexión comunicacional entre los miembros, generando de esta manera comportamientos generados por el contexto. El direccionamiento tiene relación con la visión y como esta aborda estrategias para lograr su objetivo, influyendo en la configuración de la cultura. El talento humano representa la experiencia y compromiso del personal, influyente en el clima laboral por la satisfacción que debe generarse en el personal en cuanto a respeto, justicia, motivación, evaluación y trabajo en conjunto siendo el ambiente laboral un factor determinante de la cultura. Al igual que el sistema de apoyo, que con los avances de la tecnología deben acostumbrarse a los cambios, así como en otras deben adaptarse a no usarlas y emprender sus actividades con el apoyo de sistemas que dispongan. Dependiendo de las funciones que deben realizar, unos tienen más responsabilidad e independencia que otros, siendo su autonomía definida por la centralización o no de la administración, donde la cultura se va definiendo dependiendo de si el personal dispone de libertad de desarrollo. Siendo esto un factor de motivación o insatisfacción, otro importante en este sentido es el sistema de recompensas, que dependiendo de la evaluación son premiados o no, siendo este sistema parte de la cultura,



teniendo en cuenta que no solo trata de motivaciones económicas sino también estrategias alternas como tener un empleado destacado, actividades deportivas, artísticas, sociales y estímulos diversos que contribuyen a la motivación y a crear la cultura. En cuanto a los valores y creencias, estas deben ser definidas claramente, para poder expresarlas en cada acción, decisión y operativos de la empresa. Fomentando por medio de la educación, y en cada paso, los valores y comportamientos establecidos para la institución (Pachao, G. 2010.P.3). Imagen 2. (Pachao, G. 2010.P.3).

En función de los componentes, los valores, creencias, actitudes, conductas, etc. se define la cultura organizacional. "Granell (1997, p.p. 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (Álvarez Valverde, S. 2001. P.3). Por esto aunque no exista un formalidad de la misma, de todas maneras existe, ya que no solo está definida por las ideologías impuestas sino por la presencia de un clima, de una estructura, de sistemas de

apoyo, etc. Sin necesidad de establecerla, es la base para un grupo fortalecido encaminado a alcanzar los objetivos, pero deben ser guiados para así buscar las mismas metas.

“Se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991, pp 11) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia". (Álvarez Valverde, S. 2001. P.3).

Según Schein (1990) existen siete dimensiones para definir la cultura de una organización. La primera es la relación de la organización, si es sumisa, dominante, armonizadora, etc.

Segundo, la naturaleza de la actividad humana, si son dominantes, proactivos, pasivos, armonizadores, fatalistas etc. La naturaleza de la verdad y realidad, como clasifican la verdad en el mundo social y real. La naturaleza del tiempo, pasado, presente y futuro. Naturaleza de la raza humana, si son buenos o malos, perfectibles o estables. Naturaleza de las relaciones humanas, estableciendo la forma correcta de relacionarse, si son competitivos o cooperadores, individualistas o trabajan en grupo, el sistema de autoridad y participación etc. Y por último, la homogeneidad contra diversidad, refiriéndose a los grupos si trabajan mejor de una manera homogénea o diversificada y si es necesario impulsarlos para que sean innovadores. (Mayorca, L s/f. P. 4). Dichas dimensiones son las que definen la cultura organizacional y la van dando forma.

Sin duda esta mera existencia de una cultura es la base para poder alcanzar el éxito empresarial, ya que el entorno y el ambiente laboral influyen en gran manera a la productividad y positivismo de la empresa, es decir el clima organizacional.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se

supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.” (Álvarez Valverde, S. 2001. P.3). El clima organizacional se asocia más con los sentimientos, con los estados afectivos, se refiere al ambiente interno de la organización percibido por los individuos que son parte de ella. La cultura en cambio se relaciona con las creencias y los valores de la empresa.

El entorno de las actividades de trabajo, pueden determinar si la productividad será positiva o no, dichas características influyen en la percepción del clima. “Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.” (Álvarez Valverde, S. 2001. P.3). Las percepciones de los individuos definen el estado de satisfacción de los mismos, donde el trabajo y su entorno son los aspectos que determinan la felicidad y confianza del empleado con la organización. “En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998, p.p. 13).” (Álvarez Valverde, S. 2001. P.3). Tanto la satisfacción como lo que refleja la actividad, las relaciones, el entorno, las direcciones, la comunicación, etc. Deben generar un nivel de confianza en el individuo, ya que eso generará fidelidad, respeto y constancia. La cultura organizacional, influye en el clima, y este a su vez en la confianza.

La confianza en la empresa por parte de los empleados tiene mucho que ver con la satisfacción que sienten dentro de ella, y sentir la reciprocidad de su trabajo y esfuerzo. Los valores inculcados dentro de la empresa son fundamentales en la experiencia de cada empleado y su percepción y credibilidad de los fundamentos e intenciones de la empresa. “De acuerdo a Jones & George (1998) , los valores son estándares o principios generales los cuales se consideran deseados intrínsecamente. Ejemplos de estos son: lealtad, honradez,

predicción, ser digno de confiar, honestidad, responsabilidad, integridad, competencia, consistencia y mente abierta” (Rivera, A.2002. p/ II) . Estos valores son guías para la conducta de los individuos y para equilibrar las diferentes percepciones de los valores que deben encaminar la empresa. “Los valores contribuyen en la experiencia de confianza y pueden crear una propensión para la confianza.” (Rivera, A.2002. p/ II)

Entonces la confianza organizacional es un término que entra también en consideración al momento de analizar la cultura y el clima organizacional. Si la cultura tiene bases sólidas y consideradas para con los empleados, el clima logrará ser armónico para el trabajo y la productividad. Al mismo tiempo los empleados generan confianza en el sistema y el rumbo individual y colectivo de la organización.

#### La responsabilidad social

Una de las estrategias y componentes de la cultura organizacional es definida también por su ética en los proceso y en la responsabilidad con su entorno y sus empleados. Establecer la responsabilidad social empresarial es una estrategia eficaz para entablar buenas relaciones con los grupos de interés mencionados anteriormente, ya que las actividades que se realizan en las acciones responsables son siempre de beneficio mutuo para todos los públicos de la empresa, es además una responsabilidad que diferencia a la organización y forma parte de su cultura organizacional. “La conciencia de una Responsabilidad Social Corporativa (RSC) parte del reconocimiento que la empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que dependiendo y nutriéndose de su entorno, ella influye necesariamente sobre este.”(Vega. R. 2005.P/1). Las empresas no solo deben estar pendientes de su progreso, sino también del bienestar social, interno y del medio ambiente. Al estar

pendiente de sus procesos, estará atendiendo a los grupos de interés. Esta responsabilidad muchas veces nace de las mismas organizaciones, pero otras por presión gubernamental o de la comunidad. Al realizar estas actividades la empresa puede tener algunas ventajas de manera interna y externa.

La responsabilidad social corporativa tiene carácter pluridimensional en aspectos de medio ambiente, comunidad y entorno interno de la empresa, que abarca diferentes ámbitos de la gestión de la empresa, entre ellos está derechos humanos, prácticas de trabajo, salud, medio ambiente, lucha contra corrupción o fraude, e intereses de los consumidores y comunidad. (Observatorio RSC. P//1). En cuanto al medio ambiente la empresa debe ser consciente de los procesos que lleva a cabo y reconocer cuáles de estas acciones podrían tener afectaciones con su entorno para así reducir el impacto negativo de estas. De igual manera deben reducir el consumo excesivo de luz, agua y en general cualquier recurso natural, conservando el medio ambiente y además inculcando procesos de colaboración con el mismo como reciclaje, uso adecuado de recursos, reforestación y conservación de áreas naturales. Minimizando el uso de recursos puede garantizar la subsistencia de otras generaciones. “La Responsabilidad Medioambiental se traduce en la minimización de los recursos que emplea la empresa del medio natural y el impacto que en él produce, así como una actitud proactiva para garantizar la subsistencia de las generaciones futuras.” (Cruz Roja. P/2).

Dentro de las responsabilidades con la comunidad las empresas deberán reconocer las necesidades de grupos con problemas sociales y también del riesgo que podrían enfrentar si la organización no cuida sus procesos internos y las afectaciones en su entorno. Además su imagen en sí, la calidad del servicio y producto. Es decir, la empresa debe colaborar con

problemas sociales, prevenirlos en medida de lo posible, cuidar sus procesos para no afectar a la comunidad, cuidar su imagen para no ser responsable de acciones negativas de la sociedad y cuidar la calidad de su servicio o producto para no afectar a sus propios clientes. De esta manera se estará tomando acción a favor de la comunidad para conservar este grupo en un marco positivo para las funciones y procesos de la empresa. Las organizaciones poco a poco integran la nueva cultura social, que según los escritores A. Vives, y P. Estrella, esto funciona para reducir riesgos, mejorar la productividad y competitividad, mejora las ganancias y mejora el clima social, además de contribuir con la sociedad en su entorno. “Aquí se pueden encontrar intenciones tales como atender a los enfermos en hospitales gratuitos, paliar el hambre en habitantes pobres de una localidad, apoyar organizaciones deportivas, promover la música, educación, etc.” (Vives, A. Y Estrella, P. 2011. Pág.33).

En cuanto a las actividades de responsabilidad social interna de la empresa, estas promueven un mejor clima laboral y la pro actividad de los empleados, creando un entorno interno armónico, que tenga las seguridades y precauciones de sus instalaciones, tener actividades y un manejo social que motive constantemente a sus trabajadores. Teniendo siempre en cuenta a los empleados, valorando sus decisiones y opiniones, cultivar valores positivos con los mismos, promover las aptitudes individuales, respetarlos, promover la diversidad cultural, mantenerlos constantemente motivados. “Si el trabajador ve, que en el transcurso del tiempo va mejorando su posición dentro de la empresa, que cada vez la empresa cuenta más con él, con sus conocimientos, con su saber hacer, esto es un elemento que tiene valor. Valor para el trabajador, pero valor también para la empresa”. (Letailleur, S. 2012. P//7). Al crear una empresa socialmente responsable de manera interna y externa, se

estará construyendo una base sólida de empleados, consientes de su entorno, del respeto y de los valores.

### **La Identidad, Imagen y Reputación.**

La identidad de una empresa esta ligada a su imagen y sus acciones, actividades, decisiones, van generando a esa imagen una reputación. Son factores que van enlazados y son componentes que definen el carácter de la organización. Es la ventana al exterior, que da a conocer su propósito, su razón de ser, su visión y misión como empresa.

Uno de los recursos de gestión y valor más diferenciador de una empresa es su identidad, su personalidad, su matriz, el mayor componente. Encontrar esta identidad o ADN de la empresa es de gran importancia para establecer los valores, la cultura, las acciones y la comunicación de la organización. La identidad organizacional “es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y de la psicología de los líderes actuales, los pasados y los que vendrán.” (Freire, W. 2002. P.78).

Según Jordi Ventura los contenidos de la organización de alguna manera reflejan una identidad así tengan diversos índoles. “Así podemos ver con frecuencia que contiene referencias al proyecto de la empresa, al modo y estilo de sus relaciones con sus distintos públicos, a la forma en que lleva a cabo su actividad comercial y a toda una pléyade de aspectos que giran en torno a la propia empresa” (Jordi Ventura.) Por lo que es necesario reconocer que las empresas necesitan de una identidad para poder reflejarla en su comunicación.

La identidad como tal, se define por lo que es, lo que hace y de donde es o su origen. “La identidad de uno es lo que lo constituye a diferencia de otros, es decir, lo que otros no

comparten; en el segundo, es lo que tienen en común uno y otro u otros, o sea, lo que todos comparten.” (Gómez, P. 1998. P/2). En las empresas u organizaciones el concepto es el mismo, pero se concentra en mostrar más la diferencia o característica que desean destacar. Siendo el elemento de diferenciación la marca o imagen de la empresa, convirtiéndose en un elemento crucial de estrategia para organización, y la aplicación de campañas, publicidades impactos al público.

Para poder comunicar la marca o la imagen es necesario reforzar con algo sensible para el público, algo que puedan retener y mantener. Se debe comunicar la imagen usando los recursos necesarios para cumplir el propósito del DirCom. (Costa J. P/. 130). Lo primero necesario es el nombre, la identidad verbal. Es necesario que sea único, diferente, nuevo y llamativo. Es permanente, con el tiempo puede llegar a tener mucho reconocimiento, por lo que no puede ser algo cambiante, ya que al cambiar el nombre puede sacrificarse todo el trabajo de ganar fama y hacer crecer el nombre o la marca. Al igual que la imagen gráfica, las personas tienen memoria visual, y este es un elemento que ayuda para la recordación de la misma. Los colores, las formas y el diseño deben tener características que sean diferentes y que mantengan conexión con la identidad de toda la marca, del nombre, de la empresa y del propósito como organización. El uso de la imagen es un recurso que se maneja según la perspectiva visual y de memoria del público, es algo que se percibe.

Al tener tantas imágenes, identidades y nombres que desean llegar a las mentes de los televidentes, la percepción de lo visible es menos potente, ya el efecto no es el mismo. Una percepción no es suficiente para hacer llegar a las personas nuestro mensaje, nuestra imagen, que la memoricen y sean fieles a ella. Se necesita más experimentación y vivencia, de vivirlo en realidad y experimentarlo. Creando así emociones, satisfacciones, y sensaciones

para los consumidores y superar la manera de llegar a los clientes. Siendo no solo mediadores del mensaje sino también actores directos y responsables del método que llegará a los consumidores o clientes. (Costa J. P/. 130).

La cultura de la empresa se ve reflejada a través de su imagen, pero no solo de manera gráfica, visual, sino también por las experiencias que pueden transmitir. Las sensaciones de la empresa, lo que la gente puede percibir de manera experimental es también un factor importante para definir la identidad cultural de la empresa. El comportamiento de los empleados puede llegar a reflejar la cultura empresarial, tal vez de manera errónea, ya que el individuo puede verse afectado por factores externos al trabajo que influyen en su comportamiento en la organización.

Los artículos o productos que venda o use dicha empresa reflejan de alguna manera la organización. Puede tener una inclinación o rasgo en los diseños, en el color de los productos, en detalles de las cosas que hacen también de la experiencia algo diferenciada. Puede que el producto tenga un detalle que sea reconocible para el cliente o consumidor, como característico de aquella marca, lo que define la identidad a través del objeto. De igual manera la identidad se ve reflejada por las personas que son parte de ella, y que a su vez las características personales de cada individuo forman parte de la identidad conjunta, teniendo que igualmente adaptar las diferencias para poder reflejar lo que se desea como un todo. Incluso los detalles arquitectónicos reflejan también parte de la esencia.

Como una empresa que mantiene una identidad y una imagen, la reputación se va formando a medida que pasa el tiempo, por ello cualquier cambio de la identidad debe ser analizado y verificar si afectaría o no a la reputación y la identificación de la identidad frente al público.

No se puede tomar una decisión que podría afectar a todo el trabajo de reconocimiento de marca.

“Los cambios de identidad de las marcas son a menudo dirigidos por los directores de las empresas, que se ven obligados de esta manera a responder a las percepciones que hay en el exterior sobre las compañías. Son, por lo tanto, circunstancias externas y no tanto internas las que alientan fundamentalmente el cambio.”(Marketing Directo.2011. P/1)

Al momento de decidir que es necesario cambiar algo de la marca o de la organización, se debe manejar la comunicación tanto a la empresa como al público. Es importante que conozcan la nueva imagen o la nueva campaña, o cualquier innovador cambio que se vaya a realizar. Si una marca desea comunicar un mensaje a través de su imagen como organización es necesario reflejarlo de manera directa para no afectar a su reputación.

Entre varios estudios que analizan la reputación de las empresas estas consideran el factor importante de conocer lo que los clientes y consumidores piensan sobre la marca. “Los estudios miden variables diferentes pero la pregunta de base es: ¿qué es y cómo se consigue la reputación? "Es la imagen que hay de la empresa y de su forma de actuar. Lo más importante es cumplir con lo que se dice", afirma José Ramón Pin, profesor de IESE Business School.” (Osorio, V. 2013. P//3). Es importante mantener la satisfacción de sus clientes para aumentar la reputación de manera positiva. Al cumplir con lo prometido y a tiempo se logra con éxito tener una buena imagen ante el público.“(...) la reputación es un activo que merece un gran y constante cuidado. Nadie está a salvo de por vida porque tenga una buena reputación.” (Ritter, M. 2004. P/4). Este componente de la imagen de la empresa, es variable, se puede tener una reputación positiva por mucho tiempo, pero las adversidades,

accidentes y malas decisiones pueden caer en cualquier momento y atacar a la imagen de la empresa. La reputación de la empresa es un factor que puede fortalecer o debilitar a una corporación. “La reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y el reconocimiento de su comportamiento corporativo (...)” (Villafarre, J. P/ 29). El colectivo de la organización debe estar capacitado e instruido para poder captar y emitir el correcto mensaje y valores de la empresa, si eso falla, la imagen de toda la organización está en juego. La cultura, los valores, y la identidad de la empresa deben ser reconocidos por todos sus integrantes, ya que estos tienen contacto con el exterior y con los clientes, teniendo que reflejar siempre su imagen de manera positiva, pero eso solo se puede lograr si la reconocen.

La reputación siempre esta en juego y en peligro por grupos de interés como la opinión pública y cualquier grupo que pueda ser afectado por sus malas acciones o procesos. La difusión de los problemas en los medios podría decaer su reputación y con eso el ámbito económico, recursos humanos, administrativos, ambiente laboral, etc. “Las empresas generalmente ganan un mayor control sobre las historias de los medios cuando son transparentes, creíbles e informan rápidamente.” ( Ritter, M. 2004. P/3). Es por esto que además de cuidar los procesos es bueno mantener planes de responsabilidad social y de marketing social, los cuales pueden favorecer a la imagen y su reputación.

Ser una empresa socialmente responsable puede traer muchas ventajas en su pro-actividad, en sus utilidades y su imagen. La sociedad está cada vez mas consiente de los productos o servicios que se manejan con RSC y apoyan cada vez más estas iniciativas. Esto le da un valor agregado al producto o la organización, haciéndolo más competitivo y con mejor penetración en el mercado. “Hoy en día son cada vez más las empresas que implantan

políticas de RSC y se comprometen con la sociedad. La mejora de la reputación y la competitividad, así como el aumento de la motivación de los empleados son algunos de los múltiples beneficios de estas medidas.” (Letailleur, S. 2012. P//11). Dentro y fuera de la organización existen ventajas que en momentos de crisis es necesario haber fortalecido a la empresa y tener el apoyo de la comunidad y del entorno. “Si la comunidad percibe que la empresa le ofrece beneficios, la población podría convertirse en un aliado de la empresa para enfrentar situaciones críticas o de riesgo.”. (Vives, A. Y Estrella, P. 2011. Pág.33). Como mencionamos anteriormente, satisfacer las necesidades de los grupos de interés, puede ser una gran ventaja en momentos de crisis, muchas de las actividades de RSC podrían convertir a la empresa en una organización más sólida, más competitiva dentro del mundo comercial y más aceptada socialmente. Ser una empresa que tiene impactos positivos en la comunidad y en la organización interna es un valor agregado frente a la competencia, frente a los diferentes públicos y en la reputación.

El nuevo enfoque de marketing que deberían tener las empresas para alcanzar sus objetivos es el enfoque social, en el que las empresas aplican nuevas estrategias comerciales, atendiendo las necesidades de su entorno social y a su vez alcanzando sus objetivos.(Vásquez. 2006. P//5). Las ventajas del Marketing Social son uno de los motivadores para que las empresas tengan RSC. Además de la reputación que pueden alcanzar, es una ventaja dentro del mercado para su mayor aceptación y un fuerte motivador interno para los empleados.

### **La Comunicación Interna.**

Todo en la actualidad ha contribuido para mejorar el sistema comunicativo y en las acciones actuales, el boom tecnológico, la informática, telecomunicaciones, aspectos

sociales y culturales. Las organizaciones comprenden sistemas complejos, que mientras más aspectos se van considerando, se convierten en redes donde se tiene que tener en cuenta varios aspectos para controlar la comunicación. Al hablar de la empresa y de la comunicación podemos enfocarnos en la interna o externa. Para hablar de la comunicación interna, comprendemos los aspectos de la organización solo en su centro, los empleados, los administrativos, sus herramientas y sistemas de comunicación y de relación. Se debe tener un buen manejo y conocimiento de las herramientas y canales para ser más productivos. La comunicación interna es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990).”(Morales, F. s/f. P. 219). Dentro de la empresa es vital que los mensajes sean enviados y recibidos de manera efectiva y eficiente, por lo que debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz. Si los sistemas logran ser eficientes y contar con estos valores en su proceso, es un camino de comunicación exitosa. Además está debe reflejar y “obedecer a la cultura e identidad de la empresa, y orientada a la calidad en relación al cliente. (Costa, 1998)” (Morales, F. s/f. P. 219). Este modelo comprende a todos los participantes de la empresa, a la dirección general, todas las áreas, directivos, gerentes, empleados, para así poder emitir los mensajes en base a un mismo propósito y poder llegar a todos los rincones de la organización. Siendo lo más eficientes, para poder alcanzar a esparcir los planes comunicativos hacía todos.

Para poder implicar un mismo mensaje en todas las comunicaciones es indispensable manejarlo desde la dirección de comunicación, que como mencionamos antes, funciona como un centro de comunicación que ayuda a establecer las conexiones de manera eficiente

y a asegurar un mismo modelo y estrategia de comunicación, asegurando siempre de mantener la identidad de la empresa, su cultura, estilo y estructura.

Este sistema centralizado, colabora con transmitir la esencia de la empresa, y su valor, además de su diferenciación con el resto, incluyendo en cada mensaje su identidad. “Ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión , sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.(Andreu Pinillos, 1996).” (Morales, F. s/f. P. 220). Este sistema ayuda a mantener el conocimiento de la misión, visión y valores, es decir la identidad y la cultura con la que se identifican los empleados.

Para poder expresar en general las normas, cultura, mensajes, es necesario que la comunicación interna maneje estos tres aspectos sugeridos por Morales:

- La información
- Explicación
- Interrogación

En primer lugar tener al tanto a las personas sobre los temas referentes a su trabajo y a la motivación del mismo, mantener informados a los trabajadores para aclarar las actividades, normas, etc. Y además reducir la incertidumbre y que conozcan bien cuáles son las tareas que deben realizar. La explicación comprende manejar la información de manera que se entienda por toda la población a la que va dirigida. Y la interrogación que permite el dialogo, y la aclaración o retro-alimentación de la información dada, fomentando así un vínculo de comunicación donde los mensajes se aseguran de ser receptados eficientemente.

La comunicación interna maneja diferentes herramientas canales de comunicación. Las herramientas son diversas y dependen del estilo de cada empresa. En cuanto a las herramientas se puede utilizar:

“

- Notas internas operativas
- Reuniones con miembros del equipo
- Tablones de anuncios
- Seminarios
- Cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones
- Presentaciones económicas o nuevos servicios
- Actos o eventos internos
- Manual de acogida
- Memoria
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Video o CD Corporativo
- Encuestas de clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet

- Círculos de calidad
- Auditoría de comunicación
- Teléfono de información y otros.

(INFORPRESS; 1999)”( (Morales, F. s/f. P. 224).

Las herramientas mencionadas, son útiles para poder difundir la información, pudiendo usarse algunas de ellas para complementar las estrategias. Las personas necesitan sentir que la comunicación es constante y es confiable, además de que sea precisa y oportuna. Por ello tener las herramientas es útil, pero también ser constantes con el uso de las mismas para tener a los miembros actualizados y en constante comunicación.

En cuanto a los canales, podemos diferenciarlos entre los formales e informales y además entre la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Cuando hablamos de comunicación formal u oficial, es aquella información que ha sido seleccionada, planificada, compuesta por parte de los administrativos o fundadores de la empresa, con el fin de dar los mensajes necesarios de difusión interna Son mensajes reconocidos y están “perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y a la que nos da una visión clara de las cauces de traslado de información planeados para la organización. (Lucas Marín, 1997)” (Morales, F. s/f. P. 226).El canal formal, es el medio de comunicación por el que las personas reconocen una información importante y a la que deben prestar atención y seguir las instrucciones, reglas u observaciones. Según Kreps (1990), son “herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar, y estructurar actividades de la organización”. (Morales, F. s/f. P. 226).

Por otro lado existe en gran medida dentro de las empresas la comunicación informal, que carecen de planificación, al no tener un medio formal este es utilizado y es fruto también de las relaciones sociales dentro de la empresa. “Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo”(Rogers, 1980)”

(Morales, F. s/f. P. 226). Cualquier información puede ser transmitido por este medio, si no se lo hace por un medio formalizado y planificado, siendo uno de los principales medios informales el rumor. Es mejor dar toda la información posible por el medio formal para así contrarrestar los rumores que se puedan generar por la comunicación informal.

Se de la comunicación por canales formales o informales estos pueden darse por varios niveles, empezando por el descendente, que es el canal más utilizado, desde la alta dirección, descendiendo a los niveles inferiores. Usada para dirigir las actividades e informar a las diferentes áreas de la empresa. “Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros, y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos” (Morales, F. s/f. P. 227). Al ser la conexión desde los altos directivos, los receptores de áreas inferiores captan el mensaje y actúan en base a dichas dirigencias.

Las funciones principales de este canal de comunicación, según Kreps, 1990 y Lucas Martin, 1997 son:

- “1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.

4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.” (Morales, F. s/f. P. 228).

Al contrario la ascendente, que sería el canal de los niveles inferiores a los superiores, es la conexión de los empleados desde el nivel más bajo con los niveles altos, siguiendo la red u organigrama de la organización. La comunicación ascendente permite a los trabajadores comunicar sobre temas de interés para los administrativos, ya que muchas veces tienen más contacto directo con los clientes, o reconocen temas importantes de los niveles inferiores. Siendo este canal no muchas veces efectiva por poca receptividad e insuficiencia de canales, es necesario asegurarse de recibir información precisa, tanto de información positiva como negativa.

Las funciones de este canal son:

1. Proporcionar feedback acerca de temas de interés actuales de la organización, que son necesarios para toma de decisiones.
2. Ser la principal fuente de retorno de información para la dirección, verificando así la efectividad del canal descendente.
3. Aliviar tensiones, al dar la oportunidad a miembros inferiores de la empresa de informar a los superiores sobre algún tema de interés.
4. Estimula la participación y compromiso, e intensifica la cohesión de la organización, siendo esto fundamental para colaborar con la eficacia de la comunicación. (Morales, F. s/f. P. 232).

Por último, el canal horizontal, que se produce entre personas o áreas departamentales en un mismo nivel de la jerarquía o estructura organizacional. Pudiendo darse de manera formal o informal, entre compañeros de trabajo o administrativos. Siendo este medio un canal más abierto y efectivo, al ser sus iguales y no un superior o inferior. La comprensión de la comunicación es más efectiva, por lo que se convierte en más frecuente, permitiendo coordinar temas de trabajo, generar confianza entre ellos, y agilidad en el trabajo.

Las funciones de este canal comprenden:

1. Facilitar la coordinación de tareas, estableciendo relaciones de desarrollo efectivas entre ellos.
2. Es un medio para compartir información entre colegas.
3. Canal adecuado para resolución de conflictos entre colegas.
4. Permite el apoyo mutuo. (Morales, F. s/f. P. 234).

En su mayoría, las empresas y organizaciones tienen un sistema de comunicación. No siempre es un sistema formal o están conscientes de la función que ocupa todas las herramientas que tienen a su disposición. El día a día en una organización tiene muchas conexiones entre los empleados, todas las conexiones que son necesarias para que la empresa funcione de manera efectiva y que se productiva son primordiales, pero a pesar de que exista una red de comunicación, puede que no sea efectivo. Lo que limita mucho a la empresa, y peor aún, la hace menos productiva, con más problemas, más pérdidas de tiempo, recursos humanos, energías y pérdidas económicas. La importancia de tener un buen sistema comunicativo es ahora mucho más importante, la competitividad que enfrentan ahora todas las áreas de emprendimiento crea un ambiente de constante

superación y mayor productividad, por lo que las organizaciones no pueden dejar que sus sistemas internos se conviertan en nulos por no ser efectivos.

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.”(Muñiz, R. P//3).

### **La Auditoría de Comunicación Interna.**

La comunicación interna es en fin un sistema que efectiviza los sistemas entre todas las áreas de la empresa, además de cumplir con un manejo de información centralizado que logra mantener una estructura, estilo e identidad en la comunicación constante de la empresa, favoreciendo a todas las áreas y la estructura de la empresa. Este sistema interno es necesario mantenerlo observado para verificar su eficacia, sin necesidad de haber formalizado un sistema interno, este existe de por sí en una organización compuesta por diferentes individuos, actividades y funciones. La comunicación interna es una necesidad de la organización, en donde todo el tiempo es utilizada pero no siempre potenciada, por lo que es necesario realizar una auditoría, que observe, analice y verifique la efectividad de la comunicación. Es necesario que todas las organizaciones tengan un control de la comunicación interna, con el cual puedan potenciar más sus sistemas y mejorar el uso de las herramientas disponibles, además de aumentarlas en caso de ser necesario. Convirtiendo a la comunicación interna en una herramienta clave para que las estrategias puedan potenciar la pertenencia de los empleados, potenciar una comunicación efectiva, mejorar la productividad y recrear la cultura organizacional. Para planificar la comunicación interna, se debe empezar por un pre-diagnóstico, luego un diagnóstico, una planificación, la ejecución y

por último un seguimiento. A partir de estos pasos, se podrá potenciar el sistema de comunicación interna y mejor todavía, la producción de cada organización.

Toda empresa es diferente en cuanto a misiones, valores, visión, filosofías, cultura, y sistemas de comunicación, por lo que es muy importante poder conocer de manera previa todos los aspectos que envuelven a la organización. El pre- diagnóstico cumple esta función.

“Es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría.”(Brandolini, M. González Frígoli.2009.P.39).

Al pasar el primer paso se debe considerar con el diagnóstico en el que se debe analizar las falencias de comunicación, ver los sistemas con los que se cuenta y sus herramientas y lo más importante, ver si el uso dado a este sistema, si es que hay uno, es usado de manera correcta.

Existen muchas condiciones que hacen que la comunicación no funcione, muchas de las cuales se pueden percibir mediante “el rumor, la espiral negativa o el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad”.(Brandolini, M. González Frígoli.2009.P.40).

El diagnóstico es un análisis completo de toda la empresa, en donde se revisan todos los aspectos que puedan estar afectando una buena relación interpersonales entre los integrantes de la misma, además de que la comunicación debe ser analizada detalladamente, para verificar sus conexiones y su efectividad. La cultura y el ambiente interno, puede estar muy afectado por una mala comunicación y si adentro no funcionan de manera correcta, no podrán funcionar bien hacia fuera, ni transmitir mensajes correctos entre si mismos o de manera externa.

“El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta la empresa (...) sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y que es lo que se espera de ella (...) las expectativas en cuanto a la organización. “(Brandolini, M. González Frígoli.2009.P. 46).

Todas las necesidades detectadas, las opiniones de los públicos y sus expectativas sirven de mucho a la compañía para poder mejorar en muchos aspectos que a veces son descuidados, en especial de la comunicación entre empleados. Este aspecto no es tomado con la importancia que debe, por lo que puede llegar a tener muchas falencias. No se debe solamente dar las herramientas de comunicación, sino también es necesario instruir y capacitar para que sean usadas de manera efectiva y correcta. El resultado del diagnóstico da un parámetro general de la situación de la organización, este servirá de punto de partida para la planificación de comunicación entre trabajadores, administrativos, gerentes, líderes, etc.

Existen diferentes tipos de evaluación que complementan una mayor profundidad o menor de acuerdo a lo estudiado dentro de la empresa. Los diagnósticos amplios, en los que se usa una investigación de clima interno, evaluando sentimientos y percepciones de los empleados, y la auditoría de comunicación interna, que analiza la efectividad de los mensajes y su adecuado plan estratégico. Los diagnósticos específicos se separan en Awareness y Readership. El primero es un relevamiento acerca del tipo de canal y el segundo mira el interés del público sobre temas que se hayan transmitido por la comunicación interna de la empresa.

Una vez que se ha acabado el primer paso de diagnóstico se reflejan los resultados, con los cuales se debe revisar los puntos más importantes, las falencias que se denotan en la comunicación y en planos generales y específicos. Con esto se empieza la planificación, en donde se debe delinear a donde se quiere llegar y que se quiere conseguir. Para con estas metas poder establecer una estrategia, la cual guiará cada decisión, basados en un método establecido que ayudará a conseguir el propósito. Los objetivos que se trazan deben ser coherentes, no pueden ser algo que no se puede alcanzar, deben ser específicos y claramente definidos, deben ser medibles para verificar su validez, y deben ser realistas y alcanzables. Con objetivos alcanzables, lógicos y válidos se puede establecer las estrategias y tácticas correctas para lograrlas.

“La estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos.(...)Es simple y profunda; simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es lo generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactará sobre todo el escenario resultante.” ”.(Brandolini, M. González Frígoli.2009.P. 62).

No todas las empresas son iguales o tienen las mismas situaciones, por lo que los objetivos de cada uno pueden ser diferentes, pero las estrategias son útiles para muchas situaciones diferentes, incluso para alcanzar objetivos diferentes con la misma estrategia. Encontrar la mejor táctica para alcanzarlo puede ser complicado, ya que se debe considerar que el plano práctico es cambiante y el método que se ha escogido debe poder adaptarse a las diferentes adversidades o cambios que puedan ocurrir en el proceso. Es muy importante poder establecer la estrategia correcta, dependiendo de las diferentes tácticas que colaboran con la estrategia. Tales como: segmentar el público, es decir saber a quien va dirigido y con eso

establecer el mensaje. Establecer el canal, para saber cual es el más efectivo para circular y recibir la información, el destinatario tiene que tener acceso al canal. Realizar la calendarización de actividades de comunicación, para que sean oportunos. Y se debe establecer un presupuesto, siendo muy importante, ya que toda estrategia de comunicación necesita recursos y deben estar disponibles, pero no desaprovecharlos. La estrategia establecida será de mucha ayuda para poder alcanzar el objetivo.

Con la estrategia adecuada se empieza la ejecución del mismo, informando y con colaboración de los directivos, poniendo en acción lo analizado y establecido para lograr la meta final. Una vez que termina el plan de ejecución se debe monitorear los cambios y avances, por esto es que los objetivos debían ser medibles, para poder comparar el avance o retroceso. Con esto se finaliza el plan de comunicación interna. Siguiendo los pasos correctamente se podría lograr un buen cambio en la comunicación interna.

La auditoría cumple de esta manera con verificar la eficiencia de los recursos comunicativos que tiene la organización, ampliando las posibilidades de implementar nuevas estrategias en base a los estudios realizados. Los problemas comunicacionales son encontrados y de esta manera se puede plantear nuevas soluciones y adaptaciones en las organizaciones para mejorarlas.

### **La Comunicación Global: Comercial e Institucional.**

Adicional a la comunicación interna, es imprescindible la comunicación con el exterior de la organización. La comunicación global, comprende entonces los públicos externos, donde la empresa se convierte en el emisor de sus intereses, no solo como un ente que vende un producto o servicio, sino como una empresa con un valor agregado, con intereses en motivar a sus clientes, en generar relaciones con los públicos externos,

mostrando con transparencia sus acciones y actividades de la organización. “Pascale Weil (1992) define a la comunicación institucional como aquella que no está destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o conseguir adhesiones a una idea” (Bravo, S. P.8). Ahora la comunicación con el exterior no es solo publicitaria, sino con la intención de que reconozcan la identidad de la empresa y el valor agregado que tiene. No solo por el interés de la empresa en crear reputación, sino por la necesidad del entorno en conocer bien las empresas con las que negocia. “La empresa es vista hoy no solo como persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno (Pascale Weill, 1992: 29).” (Bravo, S. P.8).

Las organizaciones deben mantener comunicación constante de manera global, la comunicación es parte primordial del funcionamiento de las organizaciones, el intercambio de ideas, conceptos, información, propósitos, etc. Tanto interno, como externo los sistemas de comunicación deben manejarse de una manera eficaz. Para que la empresa pueda ser comprendida y generar una imagen en su público externo e interno deben tener y manejar un mensaje congruente, transparente y que se identifique con las necesidades y propósitos de su público. “En las organizaciones, a la comunicación se la entiende como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social de forma dinámica y en constante flujo pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.” (Valladares, D. 2010. Pág.8). Esta comunicación debe ser manejada con dos tipos de públicos:

- Internos: Miembros de la organización con metas e intereses comunes a los de la organización y mantienen una relación permanente. “Los públicos internos son parte

de la vida de la organización forman parte del carácter de la misma.” Valladares, D. 2010. Pág.9).

- Externos: Es la población o grupos social, que tiene una relación con la organización y es también beneficiario de los servicios de está. También son los entes organizacionales e instituciones que tienen una relación con la empresa. Valladares, D. 2010. Pág.9).

Dentro de la organización sin importar su forma o estructura es prescindible que exista un ente regulador de comunicación, pero deben estar en constante investigación de las situaciones que involucran a los empleados y a sus clientes o consumidores. Desde el centro de comunicaciones de la empresa se puede redirigir a la comunicación con los grupos externos por este mismo centro de la organización o por medio del área de Relaciones Públicas, la cual se encarga de mantener las relaciones con los grupos externos. Las funciones de el área de RRPP no solo comprenden un manejo de la comunicación, sino también intervención sobre lo que ha podido investigar y conocer sobre la organización.

“Las Relaciones Públicas tienen un componente esencialmente directivo porque sus funciones van más allá de las comunicativas sino que deben interpretar, conocer e investigar del entorno inmediato y lejano para promover las modificaciones organizativas que sean necesarias para el mantenimiento de la organización.”

(Castillo, A. 2010. Pág.64).

El propósito es mantener una comunicación efectiva, un manejo de los medios adecuado, teniendo el mensaje correcto y dirigiéndose de manera precisa con el público escogido de

manera externa. El público externo de la organización comprende: Los accionistas, inversionistas y organizaciones financieras, estos pueden tener influencia en la opinión pública de la organización. Los clientes actuales y potenciales, las personas que demandan el servicio o producto, teniéndolos en cuenta como parte vital de la empresa. Los proveedores y distribuidores, entidades que disponen recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc. Necesarios para el progreso de la empresa. Las autoridades gubernamentales y no gubernamentales, cuya buena relación podría traer ventajas económicas y fiscales, obligados a dar información sobre su contribución a la comunidad local y nacional. La comunidad y los medios de comunicación masivos, pensando en las necesidades de la comunidad, son muy influyentes en la opinión pública. Los medios de comunicación son la vía esencial para mantener informada a la comunidad, por medios escritos u otros. (Valladares, D. 2010. P.31). Uno de los principales públicos externos que se debe tener una contante comunicación y un trato especial, son los medios, la prensa. Este tiene un gran poder influyente con los públicos y con la información que detalla sobre las organizaciones o individuos. Según Valls (1992), los objetivos de relacionarse con los medios de comunicación son:

“ Establecer un servicio de información permanente y abierto con los medios.

- Crear, dirigir y proyectar los documentos informativos, boletines, etc.
- Poder contestar las preguntas planteadas desde el exterior.
- Realizar seguimiento de la información expuesta para evaluar la imagen que ha llegado al público.

- Hacer la prospectiva y la previsión de los riesgos en la comunicación externa, para así actuar eficientemente en conjunto con los periodistas, para no romper relaciones en casos de crisis. “ (Castillo, A. 2010. Pág. 111).

La comunicación externa se complementa con muchas nuevas innovaciones tecnológicas, tanto para los medios publicitarios como para la interacción y retro alimentación con el cliente. Por ejemplo las redes sociales globalizan todas las conexiones, llegan a todas partes del mundo y clasifican por grupos y gustos. Este medio funciona para analizar las nuevas tendencias y mejorar los análisis de satisfacción, pudiendo mejorar y crecer mediante una colaboración constante del cliente. La retro alimentación que se puede obtener mediante las redes, es importante para satisfacer al cliente y mejorar las fallas de la empresa, tanto del producto, servicio o atención.

El uso inteligente de esta herramienta puede ser de gran beneficio para la empresa, se debe conocer como manejar correctamente las cuentas de las redes para atraer más clientes, satisfacer a los existentes, conocer fallas y poder mejorarlas, ser más productivo mediante una comunicación constante con los clientes, saber qué imagen tienen de la empresa y de su competencia. Las personas utilizan mucho este medio para beneficio de ellos, pero también para perjudicar a aquellas empresas que no han satisfecho sus necesidades o les han fallado. Esto puede suceder en este medio, por lo que se debe manejar con conocimiento y de manera inteligente. “Usar las redes sociales para recabar la opinión de tus clientes te puede dar una visión real de tu desempeño y de la imagen que los consumidores tienen de tu marca, si sumado a esto cuentas con una buena comunicación y administración de tu yo virtual puedes convertir las opiniones negativas en oportunidades de atraer más clientes”.(Ramírez, C. 2012. P/1). Es un nuevo método, muy eficiente, que

contribuye a la imagen de la organización, se puede ver desde la perspectiva externa lo que ocurre dentro de la misma, sabrás que beneficios o desventajas ven los clientes de tu marca, y con esta información se puede mejorar mucho en la productividad. Se puede crecer potencialmente si se aprovecha correctamente de esta oportunidad.

## **Comunicación Interna y Global de Charlestong.**

### ***Auditoría.***

La empresa Charlestong, se dedica a la venta y fabricación de prendas de vestir, la misma está ubicada en la ciudad de Ambato con Sucursales en la misma ciudad y en Quito. La investigación se basa en un estudio de la perspectiva de los trabajadores de todas las áreas, sobre la identidad, la comunicación, sus herramientas y canales, y el estado del entorno laboral. Por medio de investigación cuantitativa y cualitativa, se obtienen diversos resultados, los cuales son analizados para concluir los aspectos que deben ser corregidos.

### ***Objetivo General.***

Evaluar la identidad corporativa de Creaciones Charlestong y el conocimiento de los empleados sobre la misma, además de analizar los sistemas de comunicación y herramientas de la empresa para verificar su efectividad.

### ***Objetivos Específicos.***

Verificar el conocimiento de la identidad de Charlestong por parte de los empleados y administrativos.

Identificar cuáles canales de comunicación formales e informales utilizan, evaluando su efectividad.

Evaluar las herramientas de comunicación, su efectividad y si son suficientes para la comunicación de la empresa.

Identificar cuál es la percepción que tienen los empleados y administrativos sobre el clima laboral.

### ***Universo y muestra.***

En la empresa Charlestong, trabajan un total de 94 empleados entre las ciudades de Quito y Ambato, por lo que no hubo necesidad de realizar una muestra.

### *Método y técnica.*

Se identificaron 4 áreas principales para ser evaluadas, cada área es de igual importancia, indiferente de la cantidad de empleados en cada una, se desenvuelven de manera diferente y con perspectivas distintas. Dichas áreas son: Administración, Fabrica, Ventas en Quito y Ventas Ambato. Se tomó Administración a manera general por cuestiones de eficiencia en los resultados y por la poca cantidad de administradores que tiene Charlestong.

### Cuantitativa.

Se realizaron encuestas a los 94 empleados entre las áreas de fábrica, ventas de ambas ciudades y administrativos, para evaluar la identidad, niveles de comunicación, canales y herramientas.

### Cualitativa.

Incluimos en las encuestas una pregunta cualitativa.

Realizamos entrevistas a directivos, jefes de área y empleados de todas las áreas.

Realizamos Focus group con empleados de la empresa.

### *Información de la empresa.*

*Historia:* Charlestong Megafashion es una empresa que inició sus actividades en julio de 1982 en la ciudad de Ambato, con un almacén y un taller en el centro de la ciudad. En la ciudad de Quito inició con su primer almacén en las calles Venezuela y Espejo, en julio de 1999; en octubre de 2003 se abrió el almacén de la calle Guayaquil, en la Av. Eloy Alfaro se inauguró el local en el 2005 y finalmente el local de la calle Colón en diciembre de 2006.

*Misión:* Somos una empresa Líder en el mercado de la confección y nuestro objetivo vestir a la familia actual con las últimas tendencias en moda.

*Visión:* Alcanzar mayor presencia a nivel de todo el país con la apertura de nuevas tiendas. Ser una Empresa eficiente y moderna, líder en el sector comercial-industrial y de servicios del Ecuador.

*Valores Corporativos:* Responsabilidad/Calidez/Seguridad/Eficiencia/Trabajo en Equipo.

*Comportamientos:* La empresa suele festejar fechas especiales como es el Día del Trabajador, Navidad y Año Nuevo, y el cumpleaños de sus jefes. Como evento conjunto de Navidad y Fin de Año, los colaboradores tienen una fiesta en Quinta Charlestong donde se les reconoce el esfuerzo brindado para la empresa.

*Comunicación:* Se maneja una comunicación en su mayoría informal. Es decir, la comunicación siempre es directa, de persona a persona, y si es algo urgente lo hacen vía telefónica. Los directivos de la empresa están convencidos que hay que ser rápidos y prácticos en la vida. Con las sucursales muchas veces por cuestiones de distancia y para optimizar el tiempo si se hacen llamadas telefónicas y se envían correos.

*Filosofía:* Brindar una atención de primera, donde Nuestro Cliente se sienta relajado y nos permite asesorarle en lo que necesite, para que nuestra cadena de tiendas sea reconocida por su excelente atención y la calidad en las prendas que vende.

*Normas:* Reglamento interno/ Reglamento de Seguridad y salud del trabajo/Asistencia/ Imagen/ Relaciones Humanas/ Compañerismo/No se permite alimentos dentro de horarios de atención al cliente/No se permite celulares ni visitas de familiares en horas de trabajo/Clasificación de empleados por departamentos.

SUBPÚBLICO	CANTIDAD
ADMINISTRACIÓN	5
FÁBRICA	50

VENTAS QUITO	28
VENTAS AMBATO	11
TOTAL	94

## Herramientas de Comunicación:

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	HERRAMIENTA
INTERNO	ADMINISTRACIÓN	Mails, teléfono, reuniones formales e informales.
	FÁBRICA	Reuniones formales e informales. Memos
	VENTAS QUITO	Reuniones formales e informales. Memos
	VENTAS AMBATO	Reuniones formales e informales. Memos
TOTAL	94	

## Fichas de las herramientas:

<p><b>MEMO</b></p> <p style="text-align: center;">MEMORÁNDUM</p> <p>DE: GERENCIA  PARA: SR. JORGE LUIS MOYA MOYA  ASUNTO: DESACATO A LAS ÓRDENES DE GERENCIA  FECHA: 07 DE JULIO DEL 2012</p> <p>La presente tiene como objeto recordarle que una de las políticas de la empresa es que se prohíbe venir a laborar con exterior y zapatilla los días sábados.</p> <p>Y en vista de que usted desobedeció las órdenes emitidas por sus superiores, aun cuando el día de ayer el Sr. Carlos E. Villacis Pérez propietario de la empresa en reunión hizo hincapié sobre este tema, su actitud manifiesta estar en contra de los intereses de la empresa por lo que realizo un Llamado de Atención por Escrito por este grave problema, de incumplimiento, dejando constancia de la toma de acciones para los fines legales pertinentes.</p> <p>Espero que este llamado motive en usted un cambio radical y definitivo.</p> <p>La copia del presente se enviará a la Inspección de Trabajo, para el registro legal respectivo.</p> <p>Carlos Villacis P. Gerente General</p> <p style="text-align: right;">Sr. Jorge Luis Moya Moya CC: 1804235903 Recibí Conforme</p>	<b>Público:</b>  Empleados de las áreas de fábrica y ventas en todas las ciudades.
	<b>Objetivo:</b>  Llamado de atención en caso de no seguir las reglas y normas de la empresa, para motivar a cambiar de actitud y corregir su comportamiento.
	<b>Descripción Técnica:</b>  Comunicado de papel Bond, impreso con firma del propietario y del receptor del Memo.
	<b>Descripción Comunicacional:</b>  Informe con introducción de la norma

	<p>quebrantada, seguido de una rectificación según las normas de la empresa y un pedido de corregir y advertencia de no repetir. Se entrega una copia al empleado directamente para que esté consciente de su acción y de los comportamientos aceptados.</p>
--	--

<p>VÍA TELEFÓNICA</p>	<p><b>Público:</b></p> <p>Empleados de las áreas de fábrica y ventas en todas las ciudades y de área de administración.</p>
	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Ante cualquier necesidad o eventualidad, comunicarse de manera rápida y directa con el área que se necesite en el momento. En caso de un comunicado oficial se hace una red de comunicación desde administración a todos los supervisores de cada local y de cada área.</p>
	<p><b>Descripción Técnica:</b></p> <p>Teléfono ubicado en cada área, incluido celular de administradores y propietario.</p>
	<p><b>Descripción Comunicacional:</b></p> <p>Permite la comunicación directa con las sucursales de manera ascendente y descendente. Las áreas pueden hacer llamadas a la administración para cualquier inquietud, y al igual de manera descendente en caso de necesitar dar un comunicado general o específico de dicha área.</p>
<p>MAIL</p>	<p><b>Público:</b></p>

<p><b>GRUPO CHARLESTONG</b> 12:50 (f)</p> <p>para mí</p> <p>Estimad: Los men Los men Clientes: Sra. Mar Sra. Jaq Sra. Erik Sra. Hild Sra. Pati</p> <p>de: <b>GRUPO CHARLESTONG</b> &lt;quintacharlestong@hotmail.es&gt; para: Julia Izurieta &lt;izurietajulia@gmail.com&gt; fecha: 21 de marzo de 2016, 12:50 asunto: RE: Información sobre Comunicación enviado por: hotmail.es</p> <p>cifrado: Estándar (TLS) <a href="#">Más información</a> Mensaje importante porque se te ha enviado directamente</p> <p>Probeded Importac Importac Importac</p> <p>Sr. gustavo Ramos Sra. Ma Augusta Araque</p> <p>Con todos los Proveedores nos comunicamos via telefonica o por mail, unicamente Ma. Augusta / frecuencia de llamadas es por lo general cada semana para tratar temas de pagos y con mi jefe / muestras de mercadería. Julia me faltaria solo el Organigrama.</p> <p>Saludos Veronica Santana</p>	<p>Solo usado desde el área de administración para locales de las distintas ciudades.</p>
	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Dejar por escrito información o comunicados, temas de contabilidad y envíos de información escrita.</p>
	<p><b>Descripción Técnica:</b></p> <p>El mail oficial es <a href="mailto:quintacharlestong@gmail.es">quintacharlestong@gmail.es</a>, usado de manera secundaria.</p>
	<p><b>Descripción Comunicacional:</b></p> <p>Mail desde donde comunican a los públicos necesarios para enviar información, no usado muy a menudo, ya que se maneja más la comunicación directa.</p>

<p>Reuniones Formales</p>	<p><b>Público:</b> Administración, Ventas Quito, Ventas Ambato y Fábrica.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Comunicar indicaciones generales y en asuntos puntuales de manera general a los colaboradores.</p>
	<p><b>Descripción Técnica:</b> Se realiza una vez al mes para verificar el tema de ventas con las distintas sucursales. Además, cada que se genera un problema con un empleado se lo cita en la oficina.</p>
	<p><b>Descripción Comunicacional:</b> Se maneja una comunicación directa en la cual se les informa de manera verbal todo lo que se necesite.</p>

Reuniones Informales	Público: Ventas Quito, Ventas Ambato, Administración y Fábrica
	Objetivo: Informar y recibir directrices de la Gerencia que se manifiestan de manera ocasional.
	Descripción Técnica: Se las realiza con mucha frecuencia. Se da en cualquier espacio de la empresa, no requiere un espacio formal.
	Descripción Comunicacional: La comunicación es directa y se comunica de manera horizontal, ascendente y descendente.

Mapa de públicos:

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	HERRAMIENTA
INTERNO	ADMINISTRACIÓN	Mails, teléfono, reuniones formales e informales.
	FÁBRICA	Reuniones formales e informales. Memos
	VENTAS QUITO	Reuniones formales e informales. Memos
	VENTAS AMBATO	Reuniones formales e informales. Memos
TOTAL	94	

Modo de Relación:

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
ADMINISTRACIÓN	Quito	El área administrativa de Quito es la encargada de manejar a nivel macro las ventas y finanzas que se generen en Quito. Son la voz de mando que reporta la situación actual y los problemas a la Gerencia, que por motivos de logística no siempre puede estar en Quito.
	Ambato	Es la encargada de comunicar los planes y estrategias corporativas a

		sucursales de Riobamba y Cuenca. A su vez, reciben toda la información de la fábrica, lo cual favorece el giro del negocio.
FÁBRICA	Producción	Manejan la materia prima y dan las directrices generales al resto de personal de la fábrica.
	Confección	Se encargan de elaborar y cortar las telas para empezar la cadena de trabajo
	Acabados	Una vez que las prendas ya están armadas y cosidas, les dan detalles y acabados siguiendo las tendencias de moda.
	Planchado	Se encargan de dejar las prendas planchadas y listas para que sean mandadas a los distintos puntos de venta.
	Diseño	Es el área que siempre está innovando y buscando nuevos diseños para que Charlestong genere más prendas nuevas
VENTAS	Quito	Son los encargados de los puntos de venta en la capital y quienes ayudan a mantener el negocio por medio de las ventas que generen.
	Ambato	La Administración y el área de ventas Ambato están integrados en el mismo lugar. La comunicación es directa por medio de Conversaciones formales e informales

*Análisis de encuestas.*

*Cuantitativo.*

Identidad

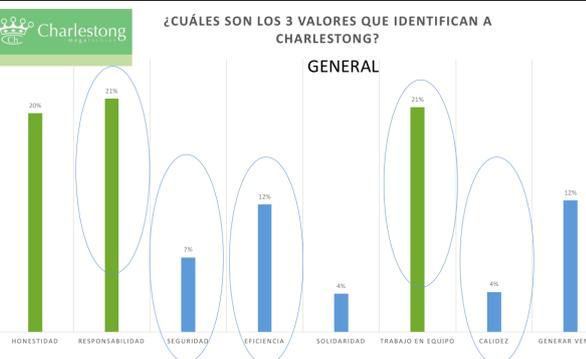
En cuanto a identidad se evaluó el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, para verificar si la identifican correctamente.

El 89% de los colaboradores aseguran conocer la misión de la empresa, de estos el área de administración en un 100% y el área de Ventas Quito con un 96% se destacan. Sin embargo, solo el 61% acertó al escoger la misión de Charlestong, menos en el área de administración quienes respondieron correctamente.

En general muchos desconocen la misión de la empresa, en fábrica el 59%, en ventas Quito 50% y en Ventas Ambato el 45%, es decir un promedio de 51%.

En la Visión corporativa, el 75% afirma conocerla. No obstante, las encuestas reflejan que solo el 46% seleccionó la

opción correcta correspondiente a la visión. Los datos reflejan que en Ventas Quito con el 71% y en ventas Ambato con el 55% necesitan un refuerzo de la misma.



Al seleccionar los valores de la empresa escogieron 21% Responsabilidad y 21% Trabajo en Equipo. Se necesita posicionar los reales valores de la organización, como Seguridad que tuvo 7%, Eficiencia que tuvo 12% y Calidez con un 4%. Además un 20% del total de empleados considera Honestidad como un valor sin serlo y un 12% considera un valor el Generar Ventas.

A nivel de Identidad Corporativa de Creaciones Charlestong se necesita posicionar la misión, visión y valores, ya que esto no ha sido inculcado ni detallado en ningún lado. Inferimos que los colaboradores de áreas como Fábrica, Ventas Quito y Ventas Ambato asumieron la opción correcta de misión y visión sin haber sido nunca informados de la misma de manera formal. En cambio en los valores, las opciones escogidas son acordes al trabajo que realizan a diario y su percepción del mismo.

#### Herramientas de comunicación.

A nivel de herramientas de comunicación, el 32% seleccionó las reuniones como un método diario, el 21% la conversación informal, y el 19% por vía telefónica. En cuanto a rumores hay un 13% y los valores más bajos de uso de herramientas de comunicación son el Internet (Mail) y circulares. En el caso de Administración si utilizan el Internet en un 20%, las reuniones en un 33% y llamadas telefónicas en 20%. En Fábrica, las reuniones son usadas en un 31%, y vemos que en este caso los rumores tienen un índice más alto que otras áreas con 26%, al igual que las conversaciones informales con el mismo valor. En el caso del área de Ventas Quito, prevalece el uso de reuniones con 32%, seguido del uso de vía telefónica y conversaciones informales con un 19% conjuntamente. En Ventas Ambato, las reuniones tienen un 33% y hay frecuentemente conversaciones informales con un 27%, al igual que vía

telefónica con un 24%. En esta área nadie  
circulares para comunicarse e informarse  
sobre el trabajo.

Al evaluar la efectividad de las  
herramientas de comunicación las

reuniones fueron calificadas con valor más alto de 3,5 sobre 5, seguidas de la conversación  
informal con un 2,5. Por lo cual, se requiere seguir con las reuniones para emitir

información. Al evaluar área por área, se  
conoce que en Administración las

circulares son la herramienta más eficaz  
con un valor de 3,2. En el área de fábrica,

se considera más eficaz el uso de

reuniones con un 3,36; pero los empleados de esta sección consideran que el rumor es la  
segunda más eficaz con 2,84. Esto nos indica que se debe contrarrestar el rumor ya que no

es una fuente fidedigna de información.

En el área de Ventas Quito, las reuniones  
son las preferidas con un 3,39, seguido de  
las circulares con un 2,39 de efectividad.

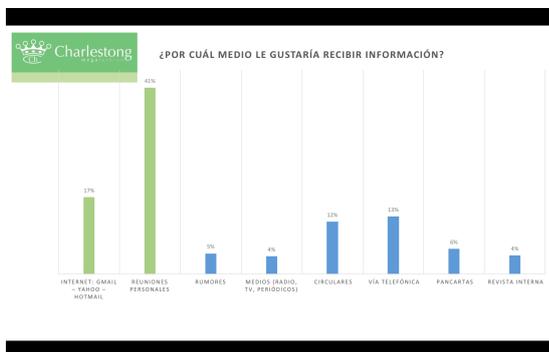
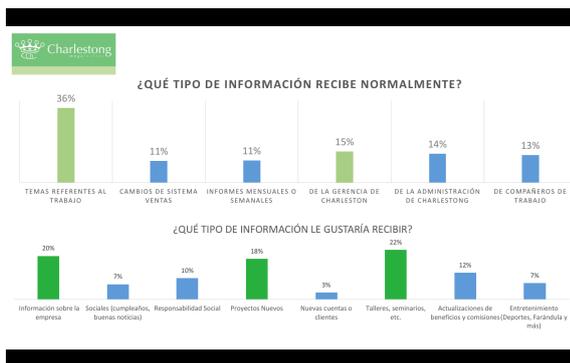
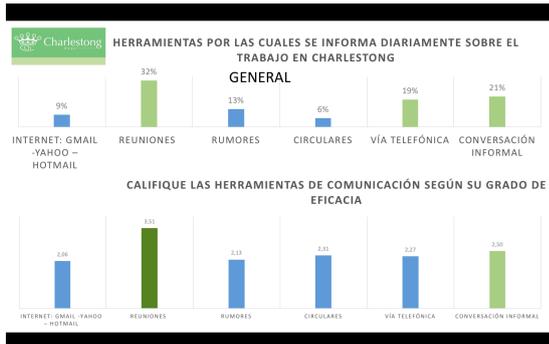
En esta área el rumor es la menos eficaz

con un 1,57 sobre 5. En Ventas Ambato está claro que las reuniones lideran con un 4,27,  
seguidas de las conversaciones informales que tienen una alta incidencia de 2,36.

A nivel global, los colaboradores de esta empresa reciben información de temas

relacionados con su trabajo en un 36%, y reciben bastan información desde la Gerencia con

usa



un 15% de incidencia. En el área de Administración reciben más información de temas laborales con un 40% y de temas dados por la Gerencia de Charlestong con un 30%. En la fábrica de igual manera tienen mas información laboral con un 40% seguido de datos proporcionados por los compañeros del trabajo en un 26%. En el tema de ventas en Quito, se informan sobre el trabajo en un 29% pero también sobre la administración en un 22%. Al verificar los datos de Ambato, se resalta el cambio en el sistema de ventas con un 20% y temas de trabajo en 36%. Por lo tanto, se conoce que el común de los empleados está conforme con saber más de su trabajo porque así lo han demostrado en las encuestas.

Las personas de Charlestong preferirían recibir información por una reunión personal con un 41%, seguido del correo en un 17%. A la gente evidentemente no le gustaría recibir información por una revista interna o por medios masivos de comunicación como la radio, televisión o prensa escrita. ahora bien, es necesario evaluar herramienta por herramienta y área por área para poder ofrecer mejores soluciones. El área administrativa prefiere el uso de correo electrónico con un 34% ya que es un medio al cual tienen fácil acceso ya que sus labores las realizan de la mano de un computador, el cual les permite organizar de mejor manera la información. Al personal de la fábrica no le interesa significativamente el uso del correo ya que lo evaluaron con un 8%, esto es dado ya que ellos no desempeñan sus funciones con una computadora, y varias de ellas tienen una edad avanzada o capacidades especiales que les dificultan el uso del internet y dispositivos electrónicos. Las reuniones personales son de agrado masivo, con énfasis en el área de ventas Ambato con un 50% y Ventas Quito con un 47%. Esto sucede ya que el trato es más directo y a la gente le parece adecuado que las cosas se manejen de esta manera. En el tema de rumores, solo al personal de Ventas en Amato le gustaría ser informado por este medio con un 10%, reflejando que a

nadie de Administración le gustaría que se use este método. De la misma manera, a los empleados no les interesa significativamente enterarse de información por medios masivos de comunicación. El uso de circulares tiene baja incidencia, entre el área de Fábrica al 19% le agradecería que se usen circulares, pero a ninguno de los administradores le gustaría recibir información por esta vía. El uso del teléfono es efectivo con administradores en un 25% seguido de Ventas Quito con un 11%, es probable que estas áreas si están interesadas en las llamadas telefónicas porque son áreas que se encuentran lejos de la Ambato “Tierra de las Flores y las Frutas”. Además, en la indagación previa se reconocía que las llamadas telefónicas son de gran utilidad a la hora de comunicarse con las sucursales de Charlestone para acortar distancias e informar de manera mejor y más rápida. El uso de pancartas no generaría mayores cambios porque los colaboradores no la escogieron mucho. Solo a el 14% de personas en Fábrica le gustaría ser informado por este medio. Mientras que a Ventas Quito y Ventas Ambato no la escogieron. En el medio de la revista interna corporativa, a muy pocos les llama la atención. Esto se entiende porque la gente tiene tantas actividades y un ritmo de trabajo muy presionante, que no les permite estar pendientes de leer un medio como la revista, además el uso de la revista podría generar distracción en la gente.

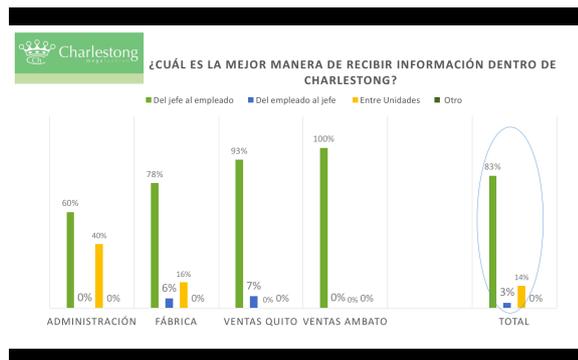
El tipo de información que la gente preferiría recibir corresponde a la opción de talleres, seminarios y más con un 22%, seguido por temas de la empresa con 20% y proyectos nuevos con 18%. Al desglosar las opciones, los temas laborales son preferidos con un 23% por Ventas Ambato. Por otra parte, información sobre los sociales como cumpleaños y buenas noticias son preferidos por el personal de fábrica con un 17%, pero rechazados por el personal administrativo al cual no le llama la atención. Los proyectos nuevos generan interés en la gente que quisiera que se los implemente y que la empresa sepa informarles de los

mismo, el área de ventas Ambato muestra más interés con 23% seguido de ventas Quito con el 22%. La opción de nuevas cuentas o clientes es la menos seleccionada con apenas un 7% en administración y con aceptación nula en Ventas Ambato. Los talleres y seminarios son motivo de aceptación masiva, así respondieron los empleados quienes están conscientes que la preparación y capacitación siempre ayuda para que puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Al 27% de los administradores y al 26% de vendedores de Quito les gustaría ser capacitados para generar más rentabilidad a la empresa. El tema de actualizaciones en beneficios y comisiones es algo que les preocupa a algunos empleados, más en Ventas Ambato con 23% y en Quito con 11%. Esto es un tema que se ve en las entrevistas que se realizó a los vendedores quienes están pendientes del tema y necesitan cumplir un monto de ventas para empezar a comisionar y tener mejores ingresos y réditos económicos. El tema de entretenimiento que incluye deportes y farándula es medianamente sugerido. Cabe destacar que el área de Fábrica está más interesada en esta opción que en las demás con un 18%.

#### Canales de comunicación.

Los valores que representan la mejor manera de recibir información dentro de Charlestoneg podemos ver que un 83% considera que es de forma descendente, es decir de jefe al empleado. En Administración 60% es de esta manera y 40% entre unidades. En fábrica 78% considera que es de jefe a empleado, al igual que Ventas en Quito y Ambato con 93% y 100% respectivamente. Vemos que la información es recibida en su mayoría de forma descendente.

Los medios por los que el jefe puede comunicarse con los trabajadores son varios, entre carta escrita, reunión departamental, entrevista personal, correo electrónico, memo o llamada



telefónica. Pero vemos que en general el 43% prefiere que sea por medio de una entrevista personal y un 37% con reunión departamental. Vemos que la comunicación directa es la preferida por la mayor parte de

trabajadores en todas las áreas, solo un 11% de personal de fábrica le gustaría recibir circulares.



Muchos de los empleados que han

realizado alguna vez una sugerencia un

39% lo realizó con Gerencia directamente, el 34% al superior directo y un 21% a otro

empleado. Las sugerencias que han sido realizadas, en general el personal las han calificado

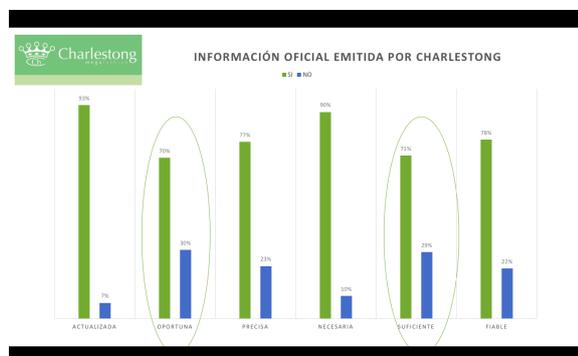
como 52% satisfactoria, un 24%

completamente satisfechos y un 22%

insatisfecho. En el área de Administración

hay un 60% que lo hizo a gerencia y un

40% a otro empleado, el 60% estuvo



insatisfecho con la respuesta, y el restante satisfecho. En fábrica vemos que la mayoría lo

hizo al superior inmediato y le sigue Gerencia, al igual que en ventas Ambato, en donde

todos estuvieron satisfechos. Volviendo al área de fábrica vemos que hay una mayoría de

satisfacción con 24% muy satisfechos y 54% satisfechos, el restante (22%) estuvo insatisfecho. En Ventas Quito vemos que 36% realizó sugerencia a Gerencia y el mismo valor a superior inmediato, el restante, pocos lo hicieron a otro empleado y muchos nunca han hecho sugerencia con un índice de 18%. En dicha ciudad vemos que solo 11% estuvo insatisfecho.

En cuanto la información oficial que se emite por Charlestong vemos varios resultados positivos, pero un 30% de los empleados considera que no es oportuna ni suficiente, vemos también que un 23% no considera que la información sea precisa o fiable. Esto va ligado directamente con la fuente de donde obtienen la información que no siempre es formal. Los valores de insatisfacción sobre la información en el área de administración son altos, 80% considera que no es oportuna, 60% considera que no es suficiente, y 40% que no es precisa ni fiable. Al ser así desde dicha área, podemos ver que la información emitida necesita ser corregida para que toda la empresa pueda ser informada de manera eficiente.

#### Entorno laboral.

En el entorno laboral es importante poder evaluar la percepción de los empleados sobre su jefe o superior inmediato.

Podemos ver buenos resultados en cuanto a la ayuda que reciben de su superior con un 94%, al igual que la afirmación de “conoce mi trabajo” y de “esta dispuesto a ayudarme” con valores de 92% y 91% respectivamente. De igual forma vemos resultados positivos sobre un exigencia razonable con un 88%. Podemos ver, valores inferiores en cuanto a la afirmación de que si tienen evaluación justa con un 58%, teniendo un 42% que afirman no ser evaluados de manera justa. Además el índice que evalúa si el superior se preocupa en escuchar a su grupo, tiene valores bajos de 66%, teniendo 34% de personal que no se siente

escuchado. Es decir existe una percepción afectada sobre la evaluación de cada empleado y la habilidad de escucharlos por parte de los jefes o superiores inmediatos. En el área de Administración vemos un índice alto de 80% que consideran no ser evaluados de forma justa y un 40% afirman que no hay preocupación por ser escuchados, mismo valor que vemos en el área de fábrica. Siendo también en dicha área resaltado el índice de personas cuya perspectiva es que no son evaluados de forma justa con un 50%. Por el contrario, este no es el caso de las áreas de Ventas de Quito o Ambato, ya que en dichas áreas los valores respectivas oscilan entre 19% y 27%. En estas áreas vemos que en cambio hay resultados positivos sobre las afirmaciones correspondientes de los jefes o superiores inmediatos, el valor más bajo del área de Ventas Quito es de 77%, que se refiere a la evaluación justa, teniendo en este caso un 23% de insatisfacción sobre dicha afirmación. En el caso de Ventas Ambato, 27% de personal considera no ser escuchado.

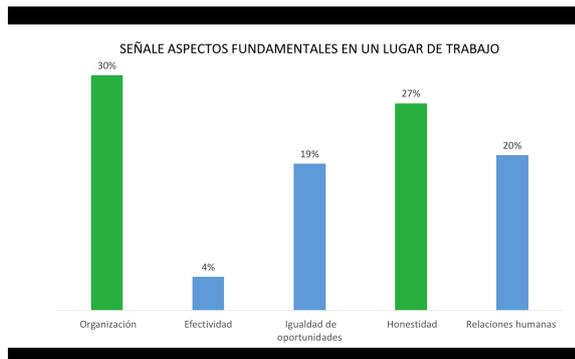
En cuanto a las habilidades o competencias del jefe o superior inmediato vemos que un 25% no considera que sabe escuchar, pero una mayoría de 75% afirman lo contrario. Adicional a esto, 33% afirma que no se organiza efectivamente los planes y recursos, y que no evalúa de forma justa. Vemos también que un 27% considera que el jefe no comunica a todos en el área sobre el éxito en cumplimiento de objetivos, pero una mayoría de 73% consideran que sí. A diferencia de estos datos, vemos evaluaciones muy positivas en relación al buen ejemplo que dan los superiores con 94% de satisfacción, vemos un 90% que afirman que si demuestra dotes de liderazgo y 82% consideran que hay comunicación clara y efectiva, siguiendo finalmente la habilidad de identificar claramente los objetivos de su área con un 79%. Analizando esta información por área, destaca que en Administración un 80% considera que su jefe no organiza efectivamente planes y recursos. Vemos también que 40%

de empleados de Administración y de Fábrica no consideran que el jefe tome decisiones de forma justa.

En cuanto a la mejor descripción del entorno de trabajo los encuestados identifican su trabajo como: Seguro con 21%, Presionante con 18%, e Interesante con 16%. Seguido de esto pocos escogieron las opciones de motivante con un 15% y satisfactorio con un 10%. Para el área de Administración los factores que más resaltan son la presión (20%), seguridad (26%), rutinario y cansado (13%) y también la poca satisfacción con un 7%. En Fábrica vemos que resalta, la presión (17%), seguridad (19%), satisfactorio e interesante con valores bajos de 13%. En Ventas de Quito vemos que la motivación y trabajo interesante son los valores más altos con 23%, seguido de seguro y presionante con valores de 18% y 14% respectivamente. El área de Ventas en Ambato, calificó su trabajo como presionante, seguro e interesante en un 22% cada uno, y motivante en un 19%, pero vemos valores bajos en cuanto a satisfacción con un 7%.

Los aspectos fundamentales para el lugar de trabajo son importantes para el mejor desempeño del mismo, los encuestados en su mayoría consideran que debe haber organización y honestidad, con valores de 30% y 27% respectivamente. Seguido de las relaciones humanas (20%) y la igualdad de oportunidades (19%). En cada área los aspectos tienen diferente índice de importancia, vemos que en administración el 46% considera importante la organización, la honestidad y las relaciones humanas, ambas con 27%. A diferencia de fábrica que no considera la organización tan importante sino, las relaciones humanas e igualdad de oportunidades, con casi el 60% entre ambas. En el área de ventas es importante la honestidad con 36% e igualdad de oportunidades con 29%. Y en cambio en Ambato, si consideran importante la organización en un 39% y la honestidad (26%).

Con estos resultados muchos de los empleados consideran que hay aspectos que deben mejorar, en especial compañerismo y motivación, con valores de 29% y 23% respectivamente. También



se debería mejorar la actitud positiva y la igualdad de oportunidades con valores de 15%. Seguido de organización con 12% y honestidad con 5%. Vemos que los valores más importantes que destacan son en general aspectos de relaciones humanas, ya que el compañerismo, la motivación, actitud positiva e igualdad de oportunidades, son factores que van ligados entre sí. Especialmente el área de administración considera que se debe mejorar la motivación, en el caso de fábrica el compañerismo, al igual que las áreas de ventas. En Quito, resaltaron como importante la motivación y actitud positiva. por otro lado en Ambato es importante mejorar la igualdad de oportunidades y motivación.

### *Cualitativo.*

#### Administración.

En general, el personal administrativo reconoce que hace falta una cultura corporativa que identifique a Charlestong. Ellos afirman que hay discordia y una relación que no demuestra compañerismo en los empleados tanto de ventas como de fábrica. El nivel de chismes que se dan en la organización es muy alto. De acuerdo a Verónica Santana, asistente del Sr. Carlos Villacís (dueño de Charlestong), “siempre que los empleados nos ven reunidos con puertas cerradas, ya empiezan con los chismes y piensan que algo malo va a pasar”. Asimismo, el Sr. Villacís piensa que entre los empleados de ventas hay rivalidad y envidias. Esto se da porque deben cumplir un monto de ventas y hay ocasiones en las que se pelean por los clientes. De

igual manera el dueño comenta que es muy eficiente la comunicación directa, que es la más utilizada, no desea tener muchas burocracias, sino tener decisiones directas y conversaciones directas para cualquier solicitud o novedad, ya que la empresa es “familiar”. Es consciente también de que deben escuchar las sugerencias de los empleados, ya que son el nexo directo con los clientes. Pero reconoce que la comunicación en general está a “medio gas” incluso en el área de administración. Dicha área asegura que si todos tuvieran compromiso con el propósito de la empresa, habría una actitud positiva, honestidad, solidaridad y trabajando en equipo.

#### Fábrica.

Los colaboradores del área de fábrica piensan que no hay compañerismo. Esto es posible porque el trabajo es cíclico y hay veces en las cuales las secciones se retrasan con su trabajo y esto impide la eficiencia en los procesos de elaboración de las prendas. Muchos encuestados solicitan una comprensión por parte de su patrón o jefe directo. Por otra parte, un porcentaje de los colaboradores de fábrica manifestaron que se les trata a veces como máquinas, y que se debería ser imparcial en el trato, sin prejuicios. Asimismo, un bajo porcentaje de encuestados manifiesta que en ocasiones han sido insultados en el área de trabajo. A la gente le preocupan los rumores que siempre se dan y que involucran tanto temas laborales como profesionales, causando malestar y controversias en la empresa. También el egoísmo se suscita muchísimo porque hay colaboradores que quieren sobresalir y no ayudan al resto. Las directrices en el área de fábrica son muy específicas, dadas por parte de la coordinadora de dicha área, que a su vez les determina un tiempo en el que deben terminar la prenda, el cual no deben sobrepasar, lo que genera un ambiente de

presión y no tanto de motivación, a pesar de que si lo hacen en menos tiempo del determinado obtienen un beneficio.

#### Ventas Quito.

El tema económico y la baja en ventas es un tema que genera tensión en los empleados, quienes muchas veces se cruzan turnos por intentar vender más. Asimismo, los vendedores quisieran alguna motivación adicional ya que muchas veces al no tener clientes se sienten aburridos y en desventaja. A los empleados les preocupa la igualdad de oportunidades porque reconocen que a veces hay preferencias y el trato no es del todo justo, esto genera rivalidad y egoísmo afectando a la empresa. Sin embargo, se evidencia un profundo aprecio y respeto hacia el señor Carlos Villacís. Ellos están conscientes de la competitividad que hay en la empresa, razón por la cual no existe un compañerismo grupal y no se genera una adecuada unión que les permita buscar el bien común de la empresa, pocos han logrado establecer buenas relaciones con sus compañeros y considerar a la empresa como una familia, ya que pasan más tiempo ahí que en sus hogares.

Comentan que debería haber más preocupación por comunicarse y escuchar a los empleados, para mejorar el desempeño y la actitud positiva, escuchando sus ideas y aportes, además de dar motivación e inculcar el compañerismo. Además aseguran que se debe investigar la veracidad de los rumores, ya que esto afecta a las relaciones de los trabajadores. A pesar de esto, afirman que deben superarse día a día para crecer como empresa aconsejando “más positivismo y más vida al trabajar”.

#### Ventas Ambato.

Los vendedores de Ambato están preocupados por la falta de justicia, consideran que las oportunidades no son siempre las mismas para todos, y que muchas veces son afectados por

las preferencias de sus superiores. El factor de preocupación sobre las pocas ventas es latente, y eso afecta directamente a la presión y la desmotivación, ya que al no realizar ventas, no perciben los beneficios de las comisiones. La preocupación ha creado un ambiente no siempre positivo entre los trabajadores, y es algo que afecta en su productividad. Aseguran que debería haber liderazgo para que la gente trabaje con ganas y que puedan ser escuchados para solucionar problemas y dar opiniones.

### *Conclusiones.*

En general es necesario posicionar la misión, visión y valores, ya que la mayoría de los trabajadores no conocían las mismas, en el caso de misión 51% la desconoce, la visión el 54%. Al igual que los valores, es necesario dar a conocer cuales son los característicos de la empresa, ya que muchos escogieron aquellos valores que mejor describen la empresa y su trabajo, pero sin conocer cuál es la verdadera identidad de la organización, sólo reconocen 2 de los cinco valores de la empresa.

A nivel general, las herramientas que más se usan a nivel comunicacional son las reuniones, conversaciones informales y por medio de llamadas telefónicas. En el área de Ambato se dio un alto índice de rumores, lo cual debe ser reducido.

La gente prefiere reuniones a través de las cuales reciben información más directa y efectiva; además las conversaciones informales resultan útiles para comunicarse en este ámbito laboral. En temas de rumores, en fábrica tiene un alto índice de eficacia el rumor, lo cual se debería erradicar porque no es una fuente fiable.

La información que mayoritariamente se recibe es de información del trabajo e indicaciones dadas por la Gerencia. En este caso, los empleados les gustaría que se les comunica que información de manera personal. A pesar de recibir información sobre el trabajo e

indicaciones de la gerencia, la gente preferiría tener capacitaciones y seminarios, proyectos nuevos. En temas de Información sobre los sociales como cumpleaños y buenas noticias son preferidos por el personal de fábrica.

La información oficial emitida tiene resultados positivos, aunque un promedio de 27% cree que la información no es oportuna, suficiente, precisa o fiable. Al ser la comunicación muy directa, la información oficial es emitida por reuniones de área o personales, pero no existe nada escrito o un informe que explique dicha información. Muchas veces es emitida directamente desde administración, donde vemos que es aquí donde el 80% de dicha área considera que no es oportuna, suficiente, y precisa o fiable con 40%. Al ser los emisores de la información y considerarla no eficiente, no se puede esperar que la empresa en general pueda tener una perspectiva positiva de los anuncios oficiales de la empresa.

Los canales de comunicación son en su mayoría de forma descendente, es decir del jefe al empleado, un 83% de los encuestados considera que es de esta manera. Igualmente el 80% prefiere que dicha comunicación sea directa, con una reunión de área o personal, solo en el área de fábrica existe un mínimo interés por recibir circulares. Pero en general la comunicación directa es la preferida por la mayor parte de trabajadores. Vemos también que mucha de la comunicación es de manera horizontal, ya que en todas las áreas se comunican entre compañeros sobre temas referentes al trabajo y también rumores, que de igual forma constituye en este caso uno de los sistemas de comunicación, a falta de tener más mecanismos formales.

Al realizar sugerencias las hacen de igual forma al jefe directo o a gerencia y podemos ver que la satisfacción es alta, con un 76%, aunque un 22% estuvo insatisfecho con la respuesta ante su sugerencia. Valor que se puede atribuir a que en el área de administración la

mayoría estuvo insatisfecha con un 60%. Al ser el área de administración, las sugerencias son directas con el jefe, por lo que muchas de las mismas puede que no sean recibidas de manera positiva, y en este caso no tienen a dónde más recurrir.

En cuanto al entorno laboral, es necesario recalcar que las áreas administrativas “reconocen falta de una cultura”. Es difícil de esta manera tener una fuente de motivación y de identificación con la empresa. Se evaluó el desempeño de los jefes o superiores inmediatos. La 48% de los empleados no considera que su jefe les evalúa de manera justa. El 34% no se siente escuchado.

En general las evaluaciones de las habilidades y competencias del jefe son medianamente aceptables. Varios consideran que no hay organización de planes y recursos, y que hace falta una comunicación en áreas sobre el éxito en cumplimiento de objetivos. Los aspectos positivos del jefe según los empleados son el buen ejemplo y el liderazgo

Al describir el entorno laboral la gente reconoce que es seguro, presionante e interesante. El tema que nos preocupa es que se vive gran nivel de presión, muchas veces por intentar llegar al monto de ventas en los almacenes y en la fábrica por los plazos y tiempos para terminar una prenda. Los encuestados piensan que en un trabajo debe haber organización y honestidad, relaciones humanas y la igualdad de oportunidades. En relación a sus funciones en Charlestong, a la mayoría le gustaría que se mejore el compañerismo y la motivación.

Como recomendaciones se debe posicionar la identidad corporativa de Charlestong, implementar un sistema de comunicación formal, dar la posibilidad de tener más comunicación ascendente, la información oficial debe ser formal y eficiente, bajar el nivel de presión en el entorno laboral y aumentar la motivación, mejorar las relaciones humanas y el compañerismo, erradicar herramientas poco fiables como el rumor.

### ***Campaña de comunicación Interna.***

Al haber analizado las diferentes áreas de la empresa se pudieron encontrar cuatro problemas principales de la misma, tanto a nivel de identidad, como de comunicación y del entorno laboral, en los que se enfocarán las campañas, para erradicarlos.

1. No existe un posicionamiento de la identidad corporativa de Charleston, el 39% de trabajadores desconoce la misión, el 54% la visión y solo se reconocen 2 valores de la empresa.
2. No hay un sistema formal de comunicación, que complemente la comunicación directa que maneja de manera efectiva, por lo que la información oficial no es considerada en un 27% de los trabajadores como oportuna, suficiente, precisa o fiable.
3. Falta canales eficientes de comunicación ascendente, ya que el 83% considera que la comunicación es en su mayoría del jefe al empleado. Adicional a esto, hay un 22% de empleados insatisfechos con las sugerencias que han realizado, un 48% no considera ser evaluado de forma justa y el 34% no se siente escuchado. Por lo que implementar un sistema ascendente podría mejorar notablemente estas falencias.
4. El entorno laboral no es positivo, se deben reducir los niveles de presión que tienen un 18%, contrarrestándolos con mejorar los índices de motivación que tienen 15%, además de impulsar el compañerismo, que son aspectos que la mayoría de encuestados quisiera que se mejore, en 23% y 29% respectivamente.

### Objetivo General.

Posicionar la identidad de Charlestong, así como fortalecer las herramientas de comunicación y sus canales, para fomentar un vínculo fuerte entre trabajadores y superiores, colaborando con las relaciones humanas y los lazos internos que son la esencia de un entorno laboral positivo.



#### Objetivos específicos.

1. Lograr que el 90% de los trabajadores reconozcan la identidad de Charlestong.
2. Implementar un sistema formal, como soporte adicional a las herramientas de comunicación informal y directas que mantienen y que son eficientes, para generar informativos que sean un 50% más oportunos, fiables, precisos y suficientes.
3. Lograr un canal ascendente eficiente, para mejorar la satisfacción en un 20% ante las sugerencias, así como resolución de conflictos y un vínculo que genere confianza y transparencia.
4. Mejorar las estrategias de motivación para poder contrarrestar la presión del trabajo, creando más compañerismo y mejorando las relaciones humanas.

Con el propósito de dar solución a los problemas internos de la empresa Charlestong se ha diseñado la campaña: Todos somos Uno, Todos Somos Charlestong.

Para implementar la campaña se usarán elementos relacionados con el trabajo diario que realizan, como hilo, tijeras, regla, botones, etc. Para de esta manera poder relacionar directamente los temas a tratar sobre la unión, identidad, y conexiones comunicativas, mediante analogías de sus materiales de trabajo.

## *Campañas.*

### 1. Presentación del personaje

Objetivo: Tener una gráfica de atracción a los informativos y comunicación de la empresa.

Estrategia: Para empezar a crear un mecanismo de comunicación que atraiga y llame la atención de los trabajadores, crearemos un personaje interactivo que ayudará a que la información sea receptada de forma didáctica y llamativa. Será la voz y personalidad de la empresa. Con la creación del personaje los trabajadores al verlo en diferentes piezas comunicacionales lo recordarán y revisarán la información.

- Expectativa: Se les informará que deben reunirse todos en un lugar de cada área para presentarles al nuevo integrante de Charlestong, diciéndoles que será parte de la empresa y que ayudará a comunicar temas relacionados con la misma.
- Informativa: Debajo de una tela estará el personaje, y se lo destapara para que todos lo vean, será una gráfica de tamaño similar a una persona regular y se lo presentará como Charlie Charlestong, comunicándolo que lo verán próximamente en temas de la empresa. El personaje será un muñeco inspirado en un muñeco de trapo.



- Recordación: Se les dará un sticker del nuevo personaje para que lo pongan en un lugar de su preferencia, que dirá Soy Charlie Charlestong, estoy aquí para guiarte o ayudarte.

## 2. Todos estamos informados

Objetivo: tener un soporte adicional a la comunicación directa, para poder mantener la información necesaria en un lugar donde puedan revisarla, además de funcionar como un soporte para la interacción entre todos e informar temas de identidad y cultura organizacional.



Estrategia: Implementar un soporte de cartelera que sea un medio de comunicación oficial, adicional a lo explicado de manera directa. Por medio de esta cartelera podrán informarse de temas de interés sobre las metas y de información necesaria para su trabajo.

- Expectativa: Se colgará una tela tapando el espacio que será utilizado para la cartelera, sostenido por nuestro personaje de Charlie con una frase.
  - Mensaje: “PRONTO ESTAREMOS TODOS INFORMADOS”
- Informativa: Se dará a conocer la nueva cartelera, en la que podrán encontrar indicaciones de metas, fechas importantes, fechas de cumpleaños, días de feriado,

además de información sobre identidad de la empresa. Se les indicará que cada mes se premiará al empleado del mes por área, de acuerdo a las ventas y al menor tiempo en entrega de trabajo. El cuál será anunciado en la cartelera. Además, el personaje de Charlie Charlestong estará ahí sosteniendo la información.

- Recordación: Cada lunes habrá nueva información en la cartelera, por lo que cada lunes las personas al ingresar a su trabajo deben pasar por la misma para revisar la nueva información. En las reuniones personales y por área se les recordará que deben revisar la cartelera para conocer los próximos días de reuniones y temas de interés como el premio del mes.

## 2. Todos nos identificamos

Objetivo: Posicionar la identidad de Charlestong logrando que los trabajadores la reconozcan y puedan identificar las mismas.

Estrategia: Mediante el gerente de la empresa, posicionaremos la misión, la visión y los valores de la empresa, en un seminario donde se explicará la importancia de las mismas, su significado y su propósito, empoderándolos y creando identificación con los objetivos de la empresa, alineando a todos los empleados hacia la misma meta. Para esto la misión y la visión deben ser comprensible y presentadas de tal forma que cualquier empleado pueda entender lo que hace la empresa y hacia donde va y sea fácilmente comunicable . Por lo que plantearemos una nueva misión y visión, que sea directa y comprensible. De igual forma se explicarán los valores de la empresa, su significado y la importancia que tiene para el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Dicho seminario es preferible que sea dictado por el dueño de la empresa, ya que es la persona que desea transmitir a todos los trabajadores su propósito como empresa. Sin este alineamiento, todos los empleados van en diferentes direcciones, asumiendo lo que deben hacer, su razón de ser y a donde desean llegar, ya que tienen un punto de vista diferente. Explicando la identidad se logra alinear al empleado en la misión y la visión de la organización, dándole a entender que su trabajo contribuye en lograr dicho propósito y logrando que todos se encaminen de manera correcta.

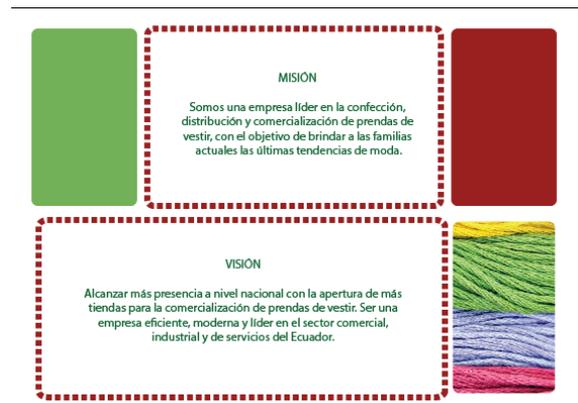
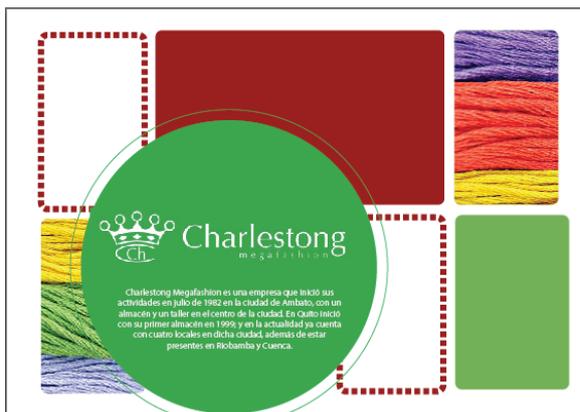
La propuesta de identidad es:

Actual	Nueva Propuesta
Misión: Somos una empresa líder en el mercado de la confección y nuestro objetivo vestir a la familia actual con las últimas tendencias en moda.	Somos una empresa líder en la confección, distribución y comercialización de prendas de vestir, con el objetivo de brindar a las familias actuales las últimas tendencias de moda.
Visión: Alcanzar mayor presencia a nivel de todo el país con la apertura de nuevas tiendas. Ser una Empresa eficiente y moderna, líder en el sector comercial-industrial y de servicios del Ecuador.	Alcanzar más presencia a nivel nacional con la apertura de más tiendas para la comercialización de prendas de vestir. Ser una empresa eficiente, moderna y líder en el sector comercial, industrial y de servicios del Ecuador.

Valores	Significado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> </ul>	Cada persona de la empresa es

	responsable con su trabajo, con el manejo de sus herramientas, de su puesto y de cumplir su actividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidez</li> </ul>	El trato a los demás es caracterizado por calidez y buen trato, siempre con respeto y amabilidad, hacía los compañeros y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> </ul>	El trabajo interno es siempre bajo estándares de seguridad para los trabajadores y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> </ul>	La empresa y sus partes cumplen su trabajo con eficiencia, cumpliendo metas y propósitos en conjunto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	El trabajo es más eficiente en equipo, la empresa se caracteriza por manejar los procesos con trabajo en conjunto, cumpliendo los procesos para llegar a la meta.

- Expectativa: Invitación personal al día del seminario, es una asistencia obligatoria, donde se dará también almuerzo.
- Informativa: Empezará el seminario con el dueño de la organización,



donde explicará la importancia de conocer la identidad de la empresa, explicándola de manera comprensible. Se entregará un folleto, se leerá la misión, la visión y los valores, explicando el significado, incluso de las palabras. Se darán ejemplos de los puestos de trabajo y las diferentes áreas con el objetivo de reflejar lo que cada trabajo hace por cumplir la misión y la visión de la empresa. Finalmente, es necesario preguntarles si les gusta y ¿Cómo van a apoyar para lograrlo desde su puesto de trabajo?

- Recordación: Se ubicará en un lugar visible la misión y la visión, en todos los locales, administración y fábrica. Una vez que ya ha sido entendida, será más fácil comprenderla y al leer reflejar lo que han aprendido.



#### 4. Todos tejiendo valores

Objetivo: Lograr el reconocimiento de los valores de la empresa, enfocándose en cada uno y su relación con el trabajo que realizan y su importancia.

Estrategia: Cada semana se implementará uno de los valores. Dando un enfoque en dicha semana sobre posicionar ese valor y motivarlo con el discurso del líder o jefe de cada área.

- Expectativa: Se pondrá cada semana uno de los valores en la cartelera con nuestro personaje de Charlie que diga un mensaje en relación a cada valor.



Mensaje:

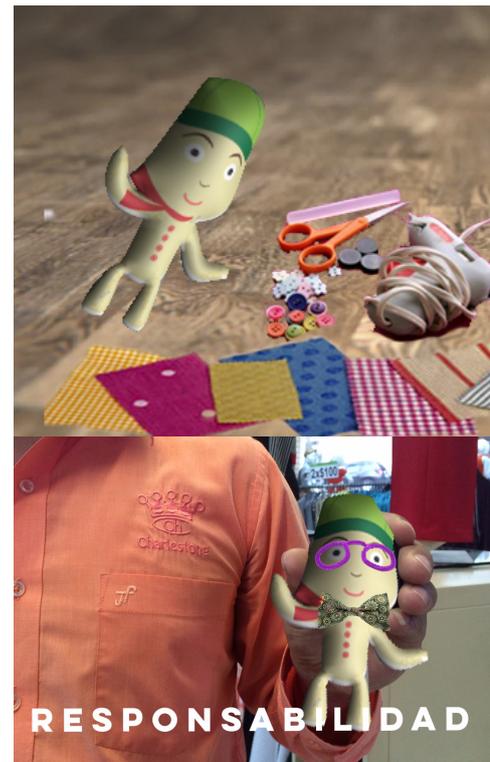
- Todos Somos Responsables: yo entrego mis trabajos a tiempo.
- Todos Somos Responsables: yo atiendo a los clientes.
- Trato a mis compañeros con “Calidez”.
- Trato a mis clientes con “Calidez”.
- Mi trabajo me da “Seguridad” .
- Lo que hago genera “Eficiencia” .
- El “Trabajo en Equipo” nos ayuda a crecer juntos.

- Informativa: Cada líder esa semana se encargará de explicar lo que significa ese valor y como podemos implementarlo con nuestros compañeros y con el trabajo. Se hará una pausa activa, donde se preguntará lo que significa esa palabra para cada uno, incluyendo un discurso motivador en relación a dicho valor.

Se entregará el muñeco del personaje de Charlie Charlestong a cada grupo, el cuál debe cuidarlo, cada semana deberán crear un

artículo (con retazos reciclados) para el muñeco con el que representen el valor de la semana. Al final del paso de las semanas, tomarán una foto de cada grupo con su personaje y los artículos que crearon para el mismo. Misma actividad se realiza en todas las áreas donde se les entrega los materiales que necesitan.

- Recordación: Se ubicará las fotos de los grupos en las diferentes áreas, con el valor o los valores escritos en cada foto.



Una vez que las campañas relacionadas con la identidad acaben, cada tres meses se realizará una nueva encuesta para verificar el conocimiento y recordación de las mismas. Con las actividades realizadas os trabajadores estarán informados de la identidad y habrá mejores resultados.

## 5.. Todos estamos conectados

Objetivo: Crear un vínculo de comunicación ascendente donde los trabajadores puedan ser escuchados y puedan realizar sugerencias.

Estrategia: Se hará un programa de sugerencias para motivar a los colaboradores de cada área a realizarlas, incentivándolos con un premio a la mejor sugerencia, la cual será implementada. Este sistema será controlado por el supervisor de cada área, pero con un formato establecido de un modelo de sugerencia completa. Para con esto no aceptar sugerencias incoherentes, sino ya con una propuesta completa de solución y de los datos que necesita conocer el jefe de área para poder solucionarlo. De esta manera no subirán problemas, sino soluciones. Y el jefe podrá darse cuenta también de las personas que realizan buenas sugerencias.

- Expectativa: El personaje de Charlie Charlestong estará con un buzón en cada área.

Mensaje: “Todos estamos conectados, tu aporte es importante”.

- Informativa: Se comunicará que se recogerán sugerencias, pero se explicará modelo de sugerencias, que no solo consiste en solicitar una sugerencia, sino



Charlestong		TODOS Estamos Conectados TU APOORTE ES IMPORTANTE
NOMBRE:	FECHA:	
PARA:	ÁREA:	
DESCRIBA EL PROBLEMA/SUGERENCIA:		
DATOS IMPORTANTES:		
SOLUCIÓN PROPUESTA:		
FIRMA DE APROBACIÓN		FIRMA SOLICITANTE

el

presentar todos los datos referentes al problema y la solución propuesta.

Los trabajadores que desean hacer una solicitud, deben poner su nombre, a quien va dirigido, la fecha, la solicitud, los datos en relación a la misma (información necesaria para entender el problema) y la solución propuesta.

Por ejemplo:

Sugerencia: Salir los viernes a las 4pm.

Datos: Los viernes no es un día tan productivo porque es el día en que todos están ansiosos por salir, esto se refleja en las ventas, ya que los días lunes, martes y miércoles tienen un promedio de 20 prendas diarias vendidas y los viernes el promedio es de 10.

Solución propuesta: sugiero trabajar 1 hora extra los días lunes y martes, para salir 2 horas antes el viernes.

Se explicará que las sugerencias realizadas son importantes y que cuando sean establecidas se hará un reconocimiento en público de la persona que la hizo, además de ponerlo en cartelera.

- Recordación: El personaje de Charlie, mencionará en la cartelera cuando la sugerencia ya ha sido establecida. Además se realizará un



reconocimiento de la persona que ha hecho la sugerencia, el cuál recibirá un llavero del personaje.

## 6. Todos nos apoyamos

Objetivo: Mejorar el compañerismo, las relaciones internas y la motivación para con esto contrarrestar la presión.

Estrategia: organizaremos un evento social, donde los trabajadores podrán interactuar entre ellos, relacionándose más y creando actividades para que establezcan los valores aprendidos.

- Expectativa: Invitación al evento para el día del trabajador. Una caminata deportiva, que les ayudará a llegar a la meta donde habrá un almuerzo y actividades recreativas entre los trabajadores.

- Informativa: El día de la caminata deportiva, se reunirán todos los trabajadores de las diferentes áreas, armaran equipos, donde habrá una persona líder de administración, habrá personal de ventas y de fábrica. Para poder llegar a la meta deben hacerlo como equipo, todos unidos. El equipo llegue completo y en menos tiempo ganará un premio.

En el almuerzo, habrá un discurso del líder, explicando la necesidad de trabajar en



que



equipo y se premiará también la productividad. Las personas más productivas del mes recibirán un premio, para con esto motivar a los demás a mejorar su esfuerzo en el trabajo.

- Recordación: Se entregará un gorro con el nombre de cada empleado y de apellido Charlestong el día del evento. Y se pondrá las fotografías del día del evento en la cartelera de su área.

### Cronograma

Campaña	Etapas	Cronograma	Materiales
<p>1. <u>Presentación del personaje</u></p> <p>Esta campaña se dará en cada área y en cada local, por lo que será necesario realizarlo uno por día.</p> <p>En total 8 puntos (4 Quito-2 Ambato- 2 otras ciudades)</p>	Expectativa	15 Mayo - 1 Jun	-
	Informativa		Personaje Impreso en tamaño 1.50mx0.50. (\$54)
	Recordación		Sticker de recordación. 100 unidades. (9 Adhesivo transparente.A3. \$25.00).
<p>2. <u>Todos estamos informados</u></p> <p>Se debe poner una</p>	Expectativa 1 Semana x área	1 Semanas por lugar. (2 meses). Jun-Ago	Tela Sublimada o estampada.(\$15)
	Informativa		8 Carteleras de 1.00x1.30cm con soporte y gráfica. (\$30c/u)

cartelera en cada área, en fábrica, administración y locales.	Recordación		-
3. <u>Todos nos identificamos</u>  Actividad conjunta con todas las áreas.	Expectativa 2 Semanas	2 Semanas de expectativa y un día de Seminario. 1 Agosto-15 Agosto.	100 invitaciones (\$54)
	Informativa 1 Día.		100 Folletos (\$130) 100 Almuerzos \$2.00 c/u(\$200) Lugar del Seminario. (Finca Charlestong).
	Recordación De Agosto en adelante.		16 Cuadros. (material de FoamBoard A3. \$8c/u)
4. <u>Todos tejiendo valores</u>  Cada valor se implementará uno por cada semana.	Expectativa 5 semanas	5 Semanas. Ago- Sept.	-
	Informativa 5 semanas		25 grupos. 25 muñecos(\$5c/u) y materiales(\$125c/u).
	Recordación De Septiembre en adelante		40 Fotos 20x20cm. (\$70).
5.. <u>Todos estamos conectados</u>	Expectativa 1 Semana	1 Semana Octubre.1-15	8 Buzones (\$10)y Ahesivo. (\$2.50)
	Informativa 1 Día		Hojas para Sugerencias. (200 hojas a color. \$80)
	Recordación		Llavero. \$2

	Indefinido.		
6. <u>Todos nos apoyamos</u>	Expectativa 2 semanas	2 Semanas de expectativa y un día deportivo. Octubre.(15-30)	100 invitaciones (\$54)
	Informativa		Alquiler de espacio.(Finca Charlestong o espacio público). 100 Gorras. (\$159) Alimentación 100 personas.(\$200).
	Recordación		Fotos. (\$15).

Presupuesto

PRESUPUESTO		
C	CONCEPTO	TO
AM.		TALES
1	Presentación del personaje	\$ 79
2	Todos estamos informados	\$ 415
3	Todos nos identificamos	\$ 862
4	Todos tejiendo valores	\$ 205
5	Todos estamos conectados	\$ 180

6	Todos nos apoyamos	\$ 869
	<b>TOTAL US\$</b>	\$ 1649

#### Conclusiones de campañas internas

Las Campañas son estrategias completas que pretenden resolver las problemáticas de manera eficiente y duradera. Todo el proceso conjunto cumple con etapas progresivas que deben terminar su ciclo para ser efectivas. Es un proceso enriquecedor para la empresa que podrá verse reflejado en los resultados de productividad de la empresa.

### ***Campaña de comunicación Global.***

Al finalizar la etapa de comunicación interna es necesario realizar una estrategia global de comunicación que abarque todos los públicos de la organización. Los públicos externos manejan una comunicación específica, la cuál debe tener una estrategia para mejorar su efectividad. Los diferentes públicos comprendidos son la Comunidad, Medios de comunicación, Clientes directos, Clientes mayoristas y Proveedores. Cada público debe ser tomado en cuenta con campañas dirigidas a mejorar la comunicación bidireccional con la empresa. Por medio de una investigación cualitativa, se destacan necesidades de mejorar estrategias con cada público.

Público	Sub-Público	Modo de relación
Clientes Directos	Mujeres-hombres de toda edad.	Comunicación unidireccional, solo pueden acceder a información de la marca de manera personal.
Medios de Comunicación	Canales de TV, Radio, Revistas, Periódico.	Deben crear un vínculo para difusión de información.
Clientes Mayoristas	Compradores al por mayor para reventa de productos.	Mantienen un vínculo directo, donde se debe reforzar la fidelidad con la marca.
Proveedores	Casi cien proveedores de materia prima y de prendas de vestir.	Atienden las necesidades de la empresa. Se les solicita de manera directa lo que la empresa necesita.
Comunidad	Comunidades de escasos recursos, personas más necesitadas.	Colaboración con la comunidad le puede dar un valor agregado a la marca y un sentido de responsabilidad social.

Como respuesta a la necesidad de establecer una conexión con cada público se ha creado la

campaña: **Charlestoneg, 30 años unidos a ti**



Esta campaña pretende promover las relaciones con cada público, enfocándonos en lo que los une y la conexión que existe con cada uno. Es por eso que se usará las conexiones de hilos, que son la primera materia prima para toda prenda de vestir y que se conecta entre sí para poder formar el objetivo final, la prenda. Pero en la empresa igualmente existen uniones con los públicos, los cuales forman igualmente un resultado final, gracias a la unión entre ellos.

### Clientes directos

El objetivo con dicho público es atraerlos con una nueva imagen de la marca, es necesario crear un impacto visual para que los clientes puedan interesarse por la marca.

Estrategia: Crearemos un impacto visual que creará expectativa en el público, para después exponer la nueva imagen visual del estilo de la marca, cambiando vitrinas y remodelando los interiores.



- Expectativa: Se creará un Black OUT de

color blanco. Es decir se tapará todas las vitrinas de los locales con un color, incluso en las redes sociales. Para así crear intriga y llamar la atención del público objetivo. Esto se hará por un tiempo de una semana.

- Informativa: Se revelará las nuevas

vitrinas, y el nuevo estilo del local, donde podrán ver imágenes en gran escala, fondos claros, un estilo moderno y nuevo orden interno. Al ingresar podrán ver también una remodelación interna. El nuevo estilo cuenta con imágenes que resaltan las prendas y el estilo de la marca.



- Recordación: Se les entregará un flyer, donde podrán ver la nueva App del catálogo Charlestong. Donde podrán ingresar, hacer pedidos, encontrar los locales cercanos y revisar nuevos artículos.

### Medios de comunicación

El objetivo es establecer un nuevo contacto con los medios, llamando su atención para que reconozcan la marca.

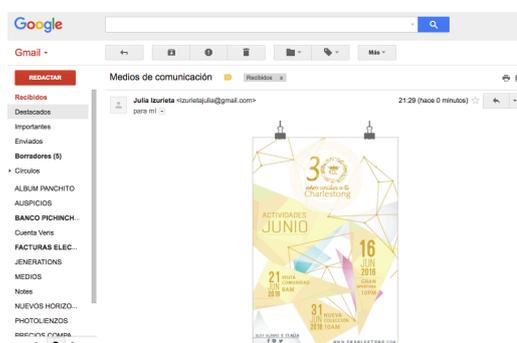
Se les enviará una invitación y boletín para que conozcan la remodelación de la marca y así crear un vínculo para

mantener el contacto con los mismos.

- Expectativa: Se enviará una invitación adjunta a un boletín, donde se los invitará al día de la inauguración del local remodelado. De igual manera se les dará a conocer los planes de apoyo a las comunidades.

- Informativa: El día de la inauguración tendremos la presencia de los medios y de

personajes mediáticos del país para que acompañen en el día de la apertura, para así crear más atención a los medios.



- Recordación: Enviaremos mail de fidelización con los medios para mantenerlos al tanto de las actividades de la empresa, así como acciones importantes sobre Responsabilidad social y apoyo a la comunidad.

### Cientes mayoristas

El objetivo con los clientes mayoristas es crear una perspectiva positiva de los productos, además de valorar los mismos e impulsar las ventas fidelizando a los clientes, generando también una identidad como parte de la empresa.

La estrategia se basa en dar una capacitación donde aprenderán sobre la calidad de las prendas, el diseño de los locales, ubicación y orden para impulsar las ventas.



- Expectativa: Invitación a capacitación de evento.
- Informativa: Taller de capacitación sobre emprendimiento, moda, diseño y exhibición de interior de locales. Se hablarán temas relacionados con calidad de prendas, y diferencia de las mismas.
- Recordación: Se les entregará una libreta para notas con el tema de la campaña donde podrán anotar consejos importantes y un carnet de la empresa con su nombre. Además de realizar visitas para implementación de estrategia.

## Proveedores

El objetivo es garantizar la confianza mutua entre el proveedor y la empresa, generando un vínculo de confianza y un sistema ordenado que brinde información de interés para ambas partes.

La estrategia se basa en crear un evento con todos los proveedores, para dar una charla sobre la importancia de cada uno, y mostrando un nuevo sistema que usarán para mejorar las ventas de la empresa y el sistema de pedidos.

- Expectativa: Invitación especial a evento de proveedores, será una “flash memory” y al abrir verán una invitación virtual al evento.



- Informativa: En el evento podrán conocer las estrategias de la marca para garantizar que todos los proveedores pueden confiar en la misma. Habrá una charla de fidelización mutua de beneficios. Además se les enseñara una nueva plataforma que podrán usar para conocer las necesidades de insumos de la empresa y del estado de sus prendas, materias primas, etc.
- Recordación: se les entregará un manual para guía de uso de la plataforma en línea.





## Comunidad

El objetivo es emprender un proyecto en el que la empresa este en permanente contacto con las comunidades. Será un proyecto continuo que se mantendrá todo el tiempo, por lo que puede aplicarse en más de una comunidad o proyecto.

La estrategia comprende un sistema en el que cada prenda vendida ayuda inmediatamente a las comunidades, cada prenda tiene un valor agregado que será entregado en forma de



proyecto, ayuda humanitaria, prendas de vestir o cual sea la necesidad de cada comunidad. Los clientes además pueden ser parte de los proyectos sumándose a la lista de voluntarios de los proyectos



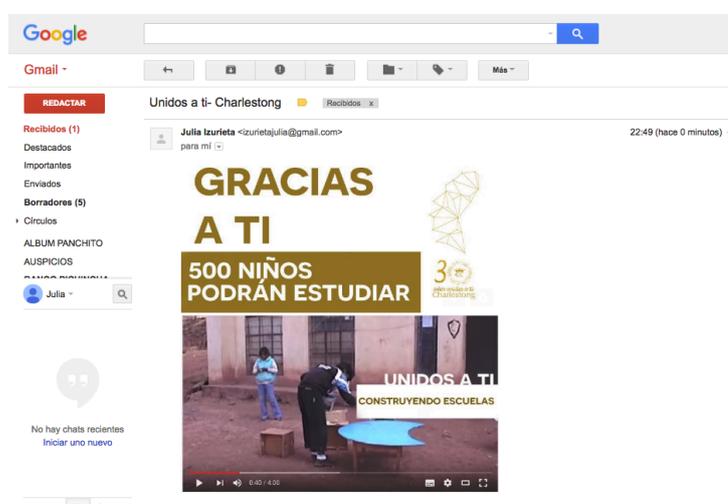
comunitarios de Charlestong.

- Expectativa: Cada prenda tendrá una etiqueta donde detalle que al comprar está ayudando a las comunidades vulnerables. Además podrá ver el link de la página de la empresa y de las redes sociales donde podrá ver las actividades



con dicha comunidad. Se puede involucrar con los proyectos, inscribiéndose en la lista de voluntarios.

- Informativa: Las actividades con las comunidades se realizarán por periodos de tiempo, analizando las necesidades de cada uno e implementando una estrategia de solución



permanente para cada proyecto. Los inscritos serán llamados como voluntarios para ser parte de las acciones comunitarias.

- Recordación: Todos los compradores y voluntarios recibirán un mail donde podrán ver un video de la actividad realizada y del proceso que se está emprendiendo en cada proyecto.

### Precios y Cronograma

Campaña	Etapa	Fechas	Detalles	Precios
1. CLIENTES DIRECTOS	<b>Expectativa</b>	Junio.1-8	Papel Blanco, para tapar todas las vitrinas.	\$100
	<b>Informativa</b>	Junio 9	Lonas gigantes para vitrinas con fotos profesionales. Decoración de vitrinas y orden.	\$2000
	<b>Recordación</b>	Junio 9-30	Flyers de Catálogo/App. App Tiendeo, derechos de uso.	\$100 \$400
	Total			<b>\$2600</b>
2.MEDIOS DE COM.	<b>Expectativa</b>	Junio 1-9	Invitaciones a los medios.	\$100
	<b>Informativa</b>	Junio 10	Inauguración de local.	\$500
	<b>Recordación</b>	Mensual	Mailing.	\$100
	Total			<b>\$700</b>
3. CLIENTES MAYORISTAS	<b>Expectativa</b>	Julio 1-10	Invitaciones	\$100
	<b>Informativa</b>	Julio 20	Evento de taller y capacitación.	\$700
	<b>Recordación</b>	Julio 20	Cuadernillo y carnet	\$150
	Total			<b>\$950</b>

4. PROVEEDORES	<b>Expectativa</b>	Agosto 1-5	Flash memory metálicos	\$300
	<b>Informativa</b>	Agosto 18	Evento Buffet informativo. Nueva plataforma proveedores.	\$500 \$200
	<b>Recordación</b>	Agosto 18	Manuales de Uso.	\$150
Total				<b>\$1150</b>
5. COMUNIDAD	<b>Expectativa</b>	Septiembre en adelante	Etiquetas impresas en prendas.	\$200
	<b>Informativa</b>		Proyectos emprendidos.	\$3000
	<b>Recordación</b>		Mailing	\$100
Total				<b>\$3300</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$8700</b>

#### Conclusiones de Campañas globales.

Las diferentes campañas son dedicadas a cada grupo específico, cumpliendo el propósito de comunicación con cada uno. Las soluciones propuestas son en función de cada grupo para complementar, mejorar las vías, sistemas y estrategias de comunicación. Cada campaña cumple el propósito de transmitir el mismo mensaje a cada grupo objetivo y dar a conocer que Charlestong es una empresa que siempre se adapta a las nuevas tendencias en moda y tecnología, manteniéndose a la vanguardia e innovando sus servicios para estar siempre unidos a su gente, preocupados por su entorno y todos los públicos que están conectados a ellos.

## CONCLUSIONES

La comunicación es cada vez un sistema más determinante para el buen funcionamiento de las empresas, estableciéndose de estrategias de productividad en base a mejorar los sistemas internos y externos de comunicación. Las empresas deben preocuparse de varios públicos, por lo que asegurarse de que cada uno este siendo observado y mantenga una relación estable, es indispensable para mejorar su productividad y prevenir las crisis. Esto es muy importante para que la empresa se mantenga sólida, siendo conscientes de que es igualmente vulnerable por la influencia que tienen los diferentes grupos de interés.

“Si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.” (Muñiz, R. P//6).

Si se logró tener una comunicación planificada, todo lo que se refiere a productividad y éxito vendrá por añadidura. Los sistemas comunicativos son una de las herramientas más importantes dentro y fuera de las organizaciones, por lo que si no son atendidas, esto se verá reflejado de manera global. Si se quiere una buena productividad, imagen y reputación se debe planificar las estrategias de comunicación.

“Debe contemplarse el fenómeno comunicacional como un todo que debe ser gestionado de manera planificada, integral y coherente para generar en los públicos claves resultados positivos, los cuales se traducen en una productividad y

rentabilidad sostenidas, y en una imagen y reputación adecuadas.” (Biella, M. 2012. Pág. 4).

Siendo la comunicación en las empresas un factor influyente, fuerte y vulnerable, pero con la posibilidad de mejorar dichos pronósticos. La comunicación estratégica engloba todos los mecanismos inteligentes de gestionar las relaciones, tanto internas como externas, todos los procesos que se llevan a cabo para manejar la comunicación se derivan en la estrategia utilizada, por el impacto que pueda tener en la organización, usando y potenciando el poder de la comunicación. Para poder establecer una estrategia efectiva que esté acorde con los propósitos de la empresa, esta debe empezar desde adentro, manejando el recurso humano de manera estratégica y luego los públicos externos con relaciones constantes y sólidas. Al empezar desde el centro, la identidad de la empresa podrá ser una característica que se pueda reflejar de manera externa. La comunicación no se debe tomar como un aspecto de la empresa innecesario de planificar, ya que es usado de manera diaria, en todos los procesos de la empresa, con todos sus públicos. Si este paso falla, muchos otros podrían ser nulos. Por lo que la planificación y análisis de la comunicación en las organizaciones es un aspecto que debe ser obligatorio, si es que se desea tener éxito en todos los procesos y en la meta final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Universidad de Murcia. Extraído de:  
[http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Costa, J. (2004). Comunicación Organizacional. El futuro de la comunicación en las organizaciones. Editorial Quipus, Ciespal.
- Costa, J. (2011). EL Dircom nace de la necesidad de la empresa. Extraído de:  
<http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%99Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%99D>
- Serrano, M. (1982). Teoría de la comunicación. La interacción comunicativa entre los seres vivos. Madrid- España. Extraído de:  
[http://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/teoria-de-la-comunicacion.libro\\_.pdf](http://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/teoria-de-la-comunicacion.libro_.pdf)
- Rizo, M. (2011). Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación. RAZÓN Y PALABRA. Extraído de:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf)
- Rodríguez, I. (2005). Teorías de la comunicación organizacional. Extraído de:  
<http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Strategié. (2008). De la comunicación piramidal a la comunicación esférica. Extraído de:  
<http://usestrategia.blogspot.com/2008/08/de-la-comunicacin-piramidal-la.html>
- Sergio, M. (2014). Aplicación de la teoría de los grupos de interés(Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad Mar del Plata. Extraído de:  
<http://nulan.mdp.edu.ar/2074/1/terzolo.2014.pdf>
- Extens Reduction Analysts. La importancia de las relaciones con los proveedores. Extraído de: <http://expensereduction.eu/es/blog/la-importancia-de-las-relaciones-con-los-proveedores>
- Casado, M. (2008) Con palo no hay zanahoria. Extraído de:  
<http://archivo.expansionyempleo.com/2008/12/01/opinion/1188082.html>
- Golleman, D. (2009). Ecological Intelligence. Extraído de:  
<http://www.ecoliteracy.org/essays/ecological-intelligence>
- Lozano, J. (2009). La empresa ciudadano como empresa responsable y sostenible. España. Ed. Trotta.

- IESE. (2009). La evolución del concepto "Stakeholder" en los escritos de Ed Freeman. Extraído de:  
[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)
- Giraldo, S. (s.f). Relaciones Sociales, el futuro de las relaciones públicas. Extraído de:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=9974&id\\_libro=476](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=9974&id_libro=476)
- Vega, R. (2005). Responsabilidad Social Corporativa. Extraído el 30 Junio 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos24/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml#ixzz3ykGUfMaL>
- Cruz Roja Comunidad Valenciana. (s.f.). ¿Qué es la RSE o RSC? Extraído de:  
<http://www.empleocruzroja.org/ver/128/Qu%C3%A9-es-la-RSC-o>
- Observatorio RSC. (s.f.) Qué es RSC? Extraído de: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Vives, A. Y Estrella, P. (2011). Responsabilidad Social de la empresa en América Latina: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/08342.pdf>
- Stephanie Letailleur. (2012). Una empresa socialmente responsable tiene empleados más motivados. Madrid. Extraído de: <https://www.motivacionymas.com/juan-jose-barrera-empresas-responsables/#sthash.5szRB7dX.dpuf>
- Kotler y Armstrong. (2003). Marketing Social. Extraído de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/jimenez\\_t\\_da/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/jimenez_t_da/capitulo4.pdf)
- Vásquez. (2006). Calidad con responsabilidad Social. Extraído de:  
[http://www.comunidadandina.org/atrc/41/Presentaciones\\_CALIDAD/6\\_Calidad%20y%20responsabilidad%20social\\_V%C3%A1squez.pdf](http://www.comunidadandina.org/atrc/41/Presentaciones_CALIDAD/6_Calidad%20y%20responsabilidad%20social_V%C3%A1squez.pdf)
- Ramírez, Y. (s.f). Estrategias y campañas de Marketing Social y sus diferentes tipologías. Extraído el 31 Enero 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos99/estrategias-y-campanas-marketing-social-y-sus-diferentes-tipologias/estrategias-y-campanas-marketing-social-y-sus-diferentes-tipologias.shtml#ixzz3yrBe64xW>
- Alonso Vázquez, M. (2006). "Marketing social corporativo, una nueva estrategia comercial en España"; en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. Extraído de: <http://www.eumed.net/ce/2006/mav.htm>
- Lopez, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. Universidad de Murcia. Extraído de:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf.txt?sequence=2>

- Alvarez Valverde, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Extraído de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Pachao, G. (2010). Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas. Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos82/cultura-organizacional-relaciones-humanas/cultura-organizacional-relaciones-humanas5.shtml>
- Mayorca, L. (s.f). Cultura y clima organizacional. Extraído de:  
<http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional.shtml>
- Rivera, A. (2002) Desarrollo y validación de la escala de confianza organizacional. Universidad Católica. Puerto Rico. Extraído de:  
<http://ponce.inter.edu/cai/tesis/alsantiago/cap2.htm>
- Freire, W. (2002). Esc. De Comunicación Social. Universidad Técnica de Ambato. Extraído de:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/T%20021%20-%20CS.pdf>
- Costa J. ( ) Los componentes de la identidad. Extraído de:  
<file:///C:/Users/martin%20izurieta/Downloads/3++Los+componetes+de+la+identidad.pdf>
- Gómez, P. (1998). Las ilusiones de la 'identidad'. La etnia como pseudoconcepto. Granada. España. Extraído de: [http://www.ugr.es/~pwlac/G14\\_12Pedro\\_Gomez\\_Garcia.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G14_12Pedro_Gomez_Garcia.html)
- Marketing Directo. (2011). El cambio de identidad de una marca comienza primero dentro de la empresa. Extraído de:  
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/el-cambio-de-identidad-de-una-marca-comienza-primero-dentro-de-la-empresa/>
- Ritter, M. (2004) Imagen y reputación. Extraído de:  
<https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/34056/viewContent/224003/View>
- Osorio, V.(2013). La importancia de tener una buena reputación. Expansión. Extraído de:  
<http://www.expansion.com/2013/02/20/directivos/1361386329.html>
- Villafare, J. (s.f) La buena reputación. Extraído de:  
<https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/34056/viewContent/224004/View>
- Morales, F. (s/f.) Comunicación Interna. Dirección de comunicación empresarial e institucional.
- Muñiz, R. (s.f.). La comunicación interna. (5ta edición. Cap.9). Marketing en el siglo XXI. Extraído de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Brandolini - M. González Frígoli(2009).Comunicación Interna. Extraído de: La Crujía.

Biella, M.(2012). Comunicación interna, estratégica, táctica y operativa. Cultura comunicativa. Extraído de:  
<https://culturacomunicativa.wordpress.com/category/planificacion-estrategica/>

Bravo, S. (2002). Capitulo I. Extraído de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/bravo\\_s\\_gd/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bravo_s_gd/capitulo1.pdf)

Valladares, D. (2010). EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS EN LAS INSTITUCIONES ESTATALES. Cuenca-Ecuador

Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones publicas. Instituto de Relaciones Públicas IIRP. España. Extraído de: [http://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](http://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf)

Ramirez, C.(2012). Recibe retro alimentación usando las redes sociales. Extraído de:  
<http://biz-tec.mx/2012/08/recibe-retroalimentacion-usando-las-redes-sociales/>

## ANEXO A

### Medios de Comunicación relacionados con la Marca

Sr/Sra	Nombres	Apellidos	Cargos	Empresa (Medio)	Dirección	Ciudad	Teléfono	Correo electrónico
<b>Televisión</b>								
Sra.	Maria Soledad	Montalvo	Jefa de información	CN Plus	Eloy Alfaro 5400 y Río Coca, Edf. Gama Tv. 3er piso	Quito	2468823	mmontalvo@cablevision.com.ec
Sra.	Karina	Vaca	Coordinador de información	Gama TV	Av. Eloy Alfaro 5400 y Río Coca	Quito	3829200	kvaca@gamatv.com.ec
Sra.	Andrea	Delgado	Coordinadora de noticias	RTS	Pasaje Federico Paredes 555 y 10 de Agosto	Quito	3731240	adelgado@rts.com.ec
Sra.	Ma. Belén	Lloor	Directora de noticias	TCTV	Conde Ruiz de Castilla 997 y Murgeon	Quito	6002030	mbloor@tctelevisión.com
Sra.	Valeria	Hermida	Coordinadora de información	Telemazonas	Antonio Granda Centeneo OE 4- 29 y Brazil	Quito	3974444 ext:1410	vhermida@telemazonas.com
<b>Rádios</b>								
Sra.	Isabel	Charri	Coordinadora de noticias	EXA	Av. República N500 Edf. Pucará	Quito	2502808	exa@exafm.net
Sra.	Pamela	Rizzo	Coordinadora de noticias	FM Mundo	Av. De Los Shyris N35-71 y Suecia. Edificio Argentum piso 10, oficina	Quito	3332918	prizzo@masbtl.com
<b>Revistas</b>								
Sra.	Silvana	Gonzales	Coordinadora editorial	Corporación Ekos - Revista Ekos	NNUU 10-14 y Amazonas, Edificio Previsora,	Quito	244 33 77	sgonzalez@ekos.com.ec
Sra.	Alejandra	Monroy	Coordinadora	Dedicaciones, Revistas:	Av. González Suárez N27 317 y San Ignacio, 2do	Quito	2559930 ext.2205	alejandra.monroy@dedicaciones.com

				Mundo Diners, Gestió n y Soho Ecuad or.				
<b>Sra.</b>	Yeseni a	Herrera	Cordinadora editorial	Revista Valles	Av. Eloy Alfaro 5400 y Río Coca. Edf Gama Tv, 3er	Quito	2432633	coordinacioneditorial@umin asa.com
<b>Sra.</b>	María Augusta	Jácome	Editora	Revista CARAS	Nuñez de Vela E3-13 y Av. Atahualpa, Edif. Torre del Puente, Piso 1.	Quito	226-9321 / 22 / 23 / 24 / 25 / 26	majacome@televisa.ec
<b>Sra.</b>	Gabriela	Reyes	Editor - Ventas	Revista Dolce Vita		Quito	099 7162 361/2900 570	ventas@olimpo.ec
<b>Sra.</b>	Gabriela	Gálvez	Editor General	Revista Hogar	Av. Veintemilla y Leónidas Plaza, Edificio Uziel, Piso 7.	Quito	2501 024	ggalvez@vistazo.com
<b>Pre nsa</b>								
<b>Sr.</b>	César Augusto	Sosa	Editor Negocios	El Comercio	Pedro Vicente Maldonado 11515 y El Tablón. Panamericana	Quito	2670999/26 7 0214724918 81/2491010	casosa@elcomercio.com
<b>Sr.</b>	Xavier	Reyes	Jefe de Redacción	El Univer so	Av. Ignacio de Veintimilla E9- 26 y Leonidas Plaza	Quito	2555990	xreyes@eluniverso.com
<b>Sra.</b>	Mariana	Velasquez	Coordinadora de Información	Hoy	Av. Mariscal Sucre N71345, Sector El Condado	Quito	2490888/24 9 1410/24912 89	mvelasquez@hoy.com.ec
<b>Sr.</b>	Luis	Vivanco	Jefe de Información	La Hora	Panamericana Norte Km 3 1/2 y	Quito	2475723/24 7 5728	levivanco@lahora.com.ec