

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de  
comunicación interna y global para Unilimpio e  
Industrias OZZ**

**Proyecto integrador**

**Pamela Altamirano Salazar**

**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, 9 de mayo de 2016

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación  
interna y global para Unilimpio e Industrias OZZ**

**Pamela Altamirano Salazar**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 9 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:	Pamela Altamirano Salazar
Código:	00128320
Cédula de Identidad:	171559927 8
Lugar y fecha:	Quito, mayo de 2016

## DEDICATORIA

Este proyecto quiero dedicarlo a mi familia, por caminar junto a mi y ser apoyo incondicional. A mi mamá Nancy por ser la inspiración para salir adelante y ser algún día igual de increíble como mamá y empresaria como ella, el mejor ejemplo que tengo. A mi hermana Melissa, por toda la felicidad y fuerza que tiene al estar a mi lado y ser mi motor de fuerza. A mi papá Charlie, por ser motivo de alegrías y tanto cariño. A mi abuela, por ser un ejemplo de mujer y de amor incondicional. Y en general a toda mi familia, por ser tan inseparables y estar siempre en todo momento apoyándonos para crecer.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer principalmente a una de mis mejores amigas, Alegría Salgado, por toda su creatividad, tiempo y ganas para trabajar conmigo durante todo este año en todos mis proyectos. Ninguno de mis logros hubiera sido el mismo sin su ayuda. Espero que podamos seguir trabajando juntas y creando cosas increíbles en esta nueva etapa. También agradezco a Gus, que más que un vicedecano, coordinador de carrera, profe, director de tesis o jefe, se convirtió en un amigo y mi consejero incondicional. Gracias por tanto aguante con mis locuras y mi hiperactividad. Por ti la universidad y el trabajo se volvieron mi plan favorito de todos los días. Voy a extrañar muchísimo las risas de oficina compartidas.

## RESUMEN

El presente trabajo pretende exponer la base teórica sobre los principios claves de la comunicación en general, la comunicación organizacional, sus elementos que la conforman, tanto públicos, como identidad, imagen, reputación, cultura, modos de relación, la dirección de comunicación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación, las Relaciones Públicas y la responsabilidad social empresarial. Mediante esta base teórica, se plantearán estrategias y herramientas basadas en el análisis de una auditoría realizada y la recolección de datos esenciales, para mejorar la comunicación interna y externa de Unilimpio e Industrias OZZ.

Palabras claves: asesoría de imagen, auditoría de comunicación, comunicación, comunicación externa, comunicación interna, comunicación organizacional,, cultura organizacional, DirCom, estrategia, identidad, identidad corporativa, imagen corporativa, mensaje, organización, organizaciones, Relaciones Públicas, públicos, reputación, *stakeholders*,

## ABSTRACT

This paper aims to explain through theoretical basis the key principles of communications in general, organizational communication, the elements that conform it such as stakeholders, identity, image, reputation, culture, relationships, management of communications, internal communication, communication audit, Public Relations and corporate social responsibility. Within this theoretical basis, strategies and tools to improve the internal and external communication of an organization will be exposed, based in the analysis of an audit and essential recollected data of Unilimpio and Industrias OZZ.

Keywords: Communications Audit, Corporate identity, Corporate Image, DirCom, External Communication, Identity, Image Audit, Internal Communication, Message, Organization, Organizational Communication, Organizational Culture, Organizational Image, Public Relations, Publics, Reputation, Stakeholders , Strategy.

## TABLA DE CONTENIDOS

JUSTIFICACIÓN .....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
MARCO TEÓRICO .....	16
Comunicación .....	16
El lenguaje .....	19
Comunicación organizacional .....	20
Stakeholders. ....	24
La identidad, la imagen y la reputación .....	28
La cultura organizacional. ....	28
Identidad Corporativa. ....	33
Imagen organizacional. ....	38
La reputación.....	41
Diferencia entre imagen y reputación.....	46
La comunicación interna.....	47
El DirCom .....	53
La auditoría de comunicación.....	58
La comunicación global: comercial e industrial .....	62
La comunicación externa. ....	62
Relaciones Públicas. ....	63
La Responsabilidad Social Empresarial. ....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
SOBRE UNILIMPIO .....	71
Identidad corporativa .....	71
Quiénes somos. ....	71
Misión. ....	71
Visión.....	71
Valores. ....	71
Logotipo.....	72
Comportamientos – conducta. ....	72
Normas y políticas.....	73
Factores de éxito .....	74
Manual de identidad .....	74
Productos y marcas que trabajan con unilimpio .....	74
SOBRE INDUSTRIAS OZZ .....	78
Identidad corporativa .....	78
Quiénes somos. ....	78
Misión. ....	78
Visión.....	78
Valores. ....	78
Logotipo.....	79
Comportamientos. ....	79
Normas y políticas.....	80

Factores de éxito .....	80
Manual de identidad .....	81
Productos .....	81
Línea de Absorbentes. ....	83
Línea de Dispensadores. ....	83
ORGANIGRAMA UNILIMPIO .....	85
ORGANIGRAMA INDUSTRIAS OZZ.....	88
MAPA DE PÚBLICOS UNILIMPIO .....	89
MAPA DE PÚBLICOS INDUSTRIAS OZZ.....	92
ANTECEDENTES COMUNICACIONALES .....	94
Tácticas/herramientas de comunicación Unilimpio .....	99
Tácticas/herramientas de comunicación Industrias OZZ .....	103
Elementos que favorecen o no la comunicación / necesidades .....	106
Objetivos auditoría Unilimpio y OZZ.....	107
Objetivo general. ....	107
Objetivos específicos. ....	107
Metodología de investigación.....	108
Encuesta Unilimpio.....	110
Encuesta Industrias OZZ.....	115
Muestra de estudio .....	120
Resultados generales y por área.....	121
A nivel de identidad. ....	121
A nivel de herramientas.....	130
Opinión general. ....	145
Conclusiones y recomendaciones.....	146
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	150
Problemas comunicacionales.....	150
Campaña .....	151
Nombre.....	151
Mensaje.....	152
Concepto. ....	152
Objetivo general. ....	153
Campaña 1 – Recuperemos la identidad .....	153
Objetivo específico. ....	153
Estrategia. ....	154
Expectativa.....	154
Informativa.....	155
Recordación. ....	156
Campaña 2 – Re-usemos las carteleras .....	158
Objetivo específico. ....	158
Estrategia. ....	158
Expectativa.....	159
Informativa.....	160
Recordación. ....	161
Campaña 3 – Reciclemos las reuniones .....	161
Objetivo específico. ....	161

Estrategia. ....	162
Expectativa. ....	162
Informativa. ....	163
Recordación. ....	164
Campaña 4 – Reduzcamos los rumores .....	165
Objetivo específico. ....	165
Estrategia. ....	166
Expectativa. ....	166
Informativa. ....	166
Recordación. ....	167
Presupuesto tentativo .....	168
Cronograma tentativo .....	169
Resumen .....	170
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL .....	173
Introducción .....	173
Mapa de públicos .....	173
Objetivo general .....	175
Campaña global .....	175
Campaña 1 – “Creado Experiencias” .....	175
Objetivo específico. ....	175
Estrategia creativa. ....	176
Táctica expectativa. ....	176
Táctica Informativa. ....	177
Táctica de recordación. ....	178
Campaña 2 – “Mejorando experiencias” .....	179
Objetivo específico. ....	179
Estrategia creativa. ....	179
Táctica expectativa. ....	179
Táctica informativa. ....	180
Táctica recordación. ....	181
Campaña 3 – “La experiencia Unilimpio” .....	181
Objetivo específico. ....	181
Estrategia Creativa. ....	182
Táctica expectativa. ....	182
Táctica informativa. ....	182
Táctica recordación. ....	183
Campaña 4 – “Yo me uno a la experiencia” .....	184
Objetivo específico. ....	184
Estrategia Creativa. ....	184
Táctica expectativa. ....	184
Táctica informativa. ....	185
Táctica de recordación. ....	187
Campaña 5 – “Quiero vivir la experiencia” .....	188
Objetivo general. ....	188
Estrategia creativa. ....	188
Táctica expectativa. ....	189

Táctica informativa .....	189
Táctica de recordación .....	190
Presupuesto tentativo .....	191
Cronograma tentativo .....	192
Resumen .....	193
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	196
BIBLIOGRAFÍA .....	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de Comunicación modificado por Joan Costa.....	5
Gráfico 2. Aplicación de Kaizen. (Aguilera & Camacho, 2008).....	22
Gráfico 3. Dimensión Axiológica, (Villafañe, s.f., p. 34) .....	45
Gráfico 5. Fuente: Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. <a href="http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/">http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/</a> .....	67
Gráfico 6. Logo Unilimpio.....	72
Gráfico 7. Logo Industrias OZZ.....	79
Gráfico 12. Resultados de la encuesta, misión de Unilimpio.....	122
Gráfico 13. Resultados de la encuesta, visión de Unilimpio .....	124
Gráfico 14. Resultados de la encuesta, valores Unilimpio.....	125
Gráfico 15. Resultados de la encuesta, misión Industrias OZZ.....	127
Gráfico 16. Resultados de la encuesta, visión Industrias OZZ .....	128
Gráfico 18. Resultados de la encuesta herramientas de comunicación Unilimpio .....	131
Gráfico 19. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Industrias OZZ .....	132
Gráfico 21. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Logística .....	133
Gráfico 22. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Producción .....	134
Gráfico 23. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación servilletera .....	134
Gráfico 24. Resultados de la encuesta, efectividad de herramientas general .....	136
Gráfico 25. Resultados de la encuesta, información de interés.....	138
Gráfico 26. Resultados de la encuesta, transmisión de información Unilimpio ...	139
Gráfico 27. Resultados de la encuesta, transmisión de información Industrias OZZ .....	140
Gráfico 28. Resultados de la encuesta, medios y formas de comunicación global .....	141
Gráfico 30. Resultados de la encuesta, información propuesta por Industrias OZZ .....	143
Gráfico 31. Resultados de la encuesta, aspectos importantes en una organización general.....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias conceptuales entre la Comunicación Organizacional Clásica y Contemporánea (Aguilera & Camacho, 2008, p. 16).....	23
Tabla 2. Mapa de públicos Unilimpio.....	91
Tabla 3. Mapa de públicos Industrias OZZ.....	93
Tabla 4. Tácticas y herramientas de comunicación Unilimpio.....	102
Tabla 5. Tácticas y herramientas Industrias OZZ.....	106
Tabla 6. Áreas Unilimpio.....	120
Tabla 7. Áreas Industrias OZZ.....	121
Tabla 8. Presupuesto tentativo 1 .....	168
Tabla 9. Cronograma tentativo 1 .....	169
Tabla 11. Mapa de públicos externo.....	174
Tabla 12. Presupuesto tentativo .....	191
Tabla 13. Cronograma tentativo .....	192
Tabla 16. Resumen campañas globales .....	195

## **JUSTIFICACIÓN**

Muchas empresas no tienen claro ni presente la importancia de la comunicación, por ello demostrar mediante un marco teórico los fundamentos y necesidad de la misma, generará que sea más sencillo comprender cómo funciona la comunicación organizacional. A raíz de dicho estudio, será posible emplear auditorías de comunicación dentro de una organización. Para ello es fundamental tener claros todos los conceptos básicos referentes a la comunicación organizacional y los elementos que la componen. Esto permite que se pueda manejar con experticia todo el proceso que conlleva crear un plan comunicacional estratégico que permita mejorar la comunicación interna o externa de una organización.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso que forma parte del día a día de todas las personas, gracias a ella toda la información de la historia y del mundo se ha podido transmitir y preservar en el tiempo y espacio. En la actualidad la comunicación dentro de las organizaciones ha generado grandes cambios dentro de las estructuras, estrategias y manejo de las mismas. Pues forma parte de un pilar fundamental del funcionamiento de la empresa al estar relacionada como una función directiva que permite generar mejoras en la comunicación, los procesos y cumplimiento de objetivos empresariales. Ésta permite que se mejore la cultura organizacional mediante el establecimiento de la identidad de la empresa, el sentido de pertenencia y demás cualidades que componen a la misma. La comunicación interna es por lo tanto una herramienta esencial en las organizaciones, a pesar que muchas veces es dejada de lado. Por lo que es importante realizar auditorías de comunicación para poder medir la efectividad de las herramientas y canales utilizados para comunicarse con cada uno de sus públicos y establecer planes para mejorar la comunicación si es necesario.

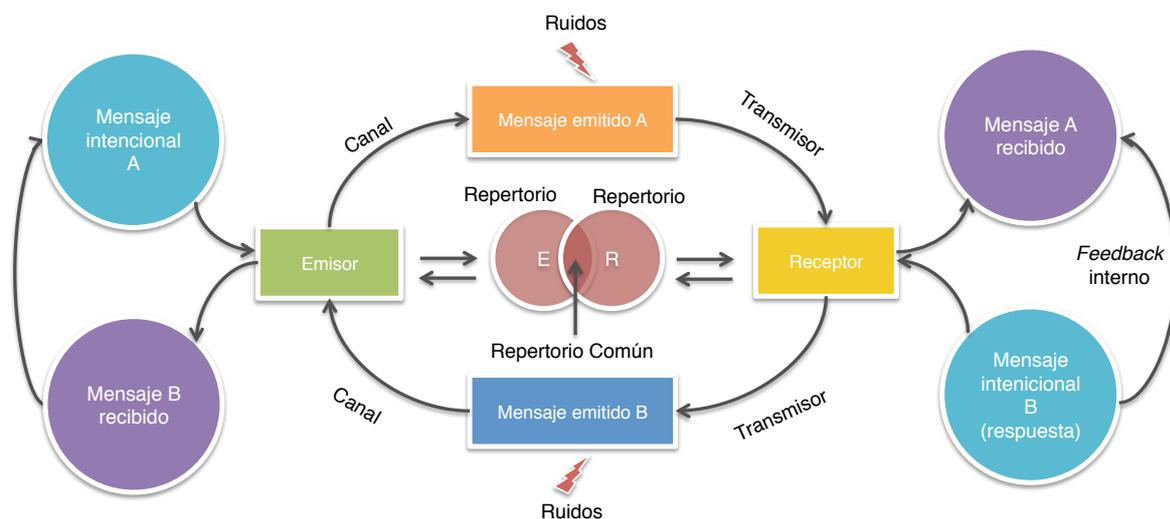
## MARCO TEÓRICO

### Comunicación

Todo ser humano es un ser de relaciones, y vive para ello. Este tipo de conducta solamente se puede dar gracias a la conectividad que la comunicación permite generar (UNTREF, s.f.). “La comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia” (UNTREF, s.f.). Se la puede definir como un proceso en el cuál se busca establecer contacto con las demás personas, entidades o individuos mediante el intercambio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una relación al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo” (Lasswell, 1948).

Para Antonio Pasquali (2007), "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Lo que establece la importancia de la comunicación en cualquier tipo de cultura. La misma ayudará a que se genere la dinámica necesaria para que se formen las sociedades y puedan relacionarse entre sí. “Comunicación deriva de la raíz latina *communis*, que significa poner algo en común” (Aguilera & Camacho, 2008), que es el fin de la comunicación, que el mensaje que se transmite hacia las otras personas esté en un mismo código y lenguaje, manejado por canales similares para poder crear redes de información.

El sistema de la comunicación con ciencia parte de tres doctrinas fundamentales como las indica Joan Costa en *DirCom Online*, estas son: el movimiento conocido como Sistémica o teoría general de sistemas la cual “pretendía hacer inteligible la representación del mundo de los fenómenos humanos o sociales por medio de esquemas, o conjuntos de grafos que expresaban interacciones entre los elementos o los órganos de estos grafos” (Costa, *DirCom Online*, 2004, p. 25); la noción de información, la cual “quiere medir la intensidad de los intercambio más o menos complejos entre los elementos de la red o la complejidad de los grafos de esta red: complejidad de sistemas” (Costa, *DirCom Online*, 2004, p. 25). Finalmente, la teoría de Retroacción o *feedback*, que pretende generar una retroalimentación sobre lo estipulado. A raíz de ello se puede presentar el proceso de comunicación expresado por Shannon y Weber que fue modificado por Joan Costa, en el cual muestra el circuito que se genera entre emisor y receptor.



**Gráfico 1. Proceso de la comunicación modificado por Joan Costa. (Costa, *DirCom Online*, 2004)**

Umberto Eco señala que todas las personas quienes participan de una reunión, conforman y tienen presente un sistema de comunicación común donde existe un emisor, quien se encargará de transmitir señales, las cuales viajarán por

los diferentes canales, que marcarán su destino en un transmisor, quien recibe la información transformada en un mensaje (como se presentó anteriormente en el esquema de Shannon). Es fundamental que este mensaje sea establecido bajo un código común para que el emisor y el receptor puedan traducir dichos mensajes. De la misma manera, siempre dentro de la transmisión de mensajes existe un vacío o ruido, generado durante el recorrido por el canal, que alterará la percepción de los mismos. (Eco, 2010). De esta manera, la comunicación debe seguir su ciclo ya que es importante que durante todos los proceso de comunicación, siempre exista una respuesta o retroalimentación, al igual que la continuación de transferencia de información hacia más personas objetivas o públicos de interés.

Según David K. Berlo, la comunicación puede ser comprendida desde tres instancias:

1. “Como un proceso social: es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (Berlo, 2000).
2. Como una disciplina: “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Berlo, 2000).
3. Como un conjunto de técnicas y actividades: “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre sus miembros

y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Berlo, 2000).

Desde una perspectiva más directa, algunos autores concuerdan que “la comunicación es el valor central del mundo actual [...], es una necesidad, una herramienta, una filosofía, un objetivo, un medio, un fin y un comienzo” (Lacasa, 2004). Quien también define que la comunicación es la única disciplina que puede hacer adaptar y adaptarse a los avances de la sociedad y el mundo actual (Lacasa, 2004). Finalmente Costa expone que existe dentro de los principios de la comunicación, lo que se conoce como el triángulo de la comunicación. La cual indica que la comunicación debe ser: proyectual, que quiere decir que sea estratégica, creativa y debe ser planificada; vectorial, la comunicación debe tener una orientación, se marca una manera de hacer las cosas direccionándola. La orientación hacia donde va la comunicación en la organización, proyectándola, impulsándola y dirigiéndola; finalmente es instrumental, debido al uso de herramientas que utiliza para transmitir la información (Cusot, 2015).

## **El lenguaje**

Los seres humanos tomamos al lenguaje como pilar de la comunicación, lo cual es en realidad, como lo menciona José Luis Aranguren, como un “sistema total de signos orales” (Aranguren, 2010). Con el lenguaje logramos estructurar acciones dentro del mundo cotidiano. “La función de este sistema simbólico es perfectamente visible hoy en día en la televisión, radio, cine y los *mass media* o medios de

comunicación de masas” (Aranguren, 2010). Los símbolos, son imágenes que pretenden un significado que se ha creado ya sea de manera universal, cultural o emocional. Es común que entre estos signos que se generan en el lenguaje no se presenten necesariamente signos orales, pues muchas veces nos valemos por prescindir de un lenguaje más representativo que se emplea dentro de la comunicación no verbal (tema que se expondrá en la siguiente sección). Adicionalmente el lenguaje forma parte de nuestras actividades diarias ya que nuestro pensamiento no se desarrolla en términos que no sean meramente “lingüísticos, con palabras o taquigrafía” (Aranguren, 2010). Con algunas excepciones claro, en las que el pensamiento se transforma más en el juego de signos y símbolos.

## **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional nace de la necesidad teórica y práctica de las mismas por el intento de mejorar procesos, estrategias, alcance de metas, cumplimiento de objetivos y en sí el crecimiento y evolución organizacional, que cada vez están mayormente enfocadas en la cultura de las organizaciones y su cultura está regida por la comunicación que manejan en ella (Marín, García & Ruiz, 1999). Es fundamental comprender que las organizaciones son organismos vivos, por lo que la organización funciona como un sistema que dependerá tanto de componentes humanos como técnicos (Costa, DirCom Online, 2004, p. 43). La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones está determinada por su estrategia, lo cual permite que se genere una comunicación direccionada a “el buen funcionamiento y adecuada estructura de redes” (Lasswell, 1948); para así

lograr alcanzar todas las metas y objetivos organizacionales. En este caso la comunicación estará enfocada en todos los individuos que formen parte del público de cada entidad, ya sea interno o externo (Benitez, 2015).

Varios autores definen a la Comunicación Organizacional desde diferentes puntos de vista, sin embargo, todos reúnen ciertos criterios en común. Por ejemplo, Carlos Fernández Collado dice que es “la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio [...], la comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 15). Otros autores como la Public Relation Society of America (PRSA), la define como “una función o gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 15). En sí la comunicación organizacional es un proceso mediante el cual debe crear una estrategia, investigación y mensajes para el intercambio entre todos los públicos de las organizaciones.

Desde el año 1984, la comunicación organizacional dio un giro al pasar de comunicación clásica a la contemporánea, expresada como resultado del inicio de la “Era de la Información”. Durante este periodo varios autores cambiaron el concepto y lo adaptaron hacia diferentes escuelas administrativas como: “la administración por objetivos: tener una visión estratégica sobre el efecto de los esfuerzos de la

comunicación; enfoque en el usuario: producto de la escuela de calidad y el Kaizen<sup>1</sup>; escuela de sistemas: las partes de la organización no son independientes sino interdependientes” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 16).



**Gráfico 2. Aplicación de Kaizen. (Aguilera & Camacho, 2008)**

Estos cambios entre la comunicación organizacional clásica y la comunicación organizacional contemporánea son explicados por Aguilera & Camacho en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> Filosofía japonesa sobre el trabajo que está enfocada en la mejora de la eficiencia en laboral y personal.

<b>Comunicación Organizacional Clásica</b>	<b>Comunicación Organizacional Contemporánea</b>
Información: transmitir mensajes sin recibir respuesta (Lingüística de los 50's)	Información: Dar forma a un conjunto de datos (Escuela de sistemas de los 90's)
¿Comunicación para qué? Basta con dar instrucciones y señalar el qué y el cómo. Yo ordeno, usted acata.	La comunicación como elemento de gestión en procesos de direccionamiento, coordinación y como recurso estratégico.
El Comunicador mediático.	El comunicador como estrategia de procesos.
Comunicación masiva. Mc Luhan y los mass media.	Comunicación interactiva. Negroponte y los medios interactivos
Comunicación en una sola vía, comunicación enfocada en la imposición de los mensajes de la organización de los clientes.	Comunicación Dialogante, comunicación enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios.
La comunicación como herramienta de persuasión directiva.	La comunicación como herramienta para la construcción de conocimiento entre iguales.

**Tabla 1. Diferencias conceptuales entre la Comunicación Organizacional Clásica y Contemporánea (Aguilera & Camacho, 2008, p. 16).**

A pesar de su importancia, en la actualidad no todas las empresas aplican esta estrategia como base fundamental de su organización, pues no tienen presente que “la comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización” (Costa, La comunicación es más fuerte que la acción, 2002). Lo cual generará como consecuencia un mejoramiento completo de procesos y cultura dentro de la organización.

Olivia Morales en *El verdadero valor de la comunicación*, propone que “una empresa que no sepa comunicar qué vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos” (2005, p. 109). Lo cuál demuestra la fuerza que tiene la comunicación dentro del éxito empresarial ya que si no se la maneja con al seriedad que requiere, dicha empresa perderá su vitalidad y en muchos casos pone en riesgo su permanencia. Marín, García y Ruiz proponen que la comunicación ayudará a los miembros de la

compañía a relacionarse entre sí, les permitirá aprender de sus experiencias, desarrollar información relevante, alcanzar sus metas individuales y satisfacer cada una de las necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización (pg. 95,1999). Esto les servirá como un mecanismo para que cada individuo logre adaptarse a la empresa e integrarse en su propio entorno social. La comunicación organizacional se divide desde varios ámbitos como la comunicación interna, externa, las Relaciones Públicas, el DirCom, entre otras.

### **Stakeholders.**

En función para que una organización logre cumplir sus objetivos empresariales y sociales es fundamental que tenga clara la situación interna de la empresa, refiriéndose así primero a la dirección de la organización de la empresa y de las relaciones que se deben crear con los *stakeholders*, “aquellos grupos de interés sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Lozano, 2009). Los modelos de dirección muchas veces se “relacionará con factores históricos, sociales, económicos y culturales propios del lugar en el que se desarrolla la organización. Así, se clasifican los modelos de dirección en dos tipos” (Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización , s.f.):

El primero es el modelo tradicional o de accionistas (*stockholders*), es un modelo que para la actualidad es muy retrógrada y no genera realmente tanto éxito, pues se centra en la satisfacción de los intereses solamente de los accionistas para mostrar el valor corporativo en los mercados financieros de manera medible (Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización , s.f.). Como podemos ver, no

presta ningún interés en el resto de públicos a diferencia del segundo modelo, el modelo de control social o de grupos de interés, que tiene como fin prestar atención a todos los públicos o *stakeholders*, más allá que sólo los accionistas. “Su objetivo comprende el logro y la obtención de un equilibrio entre los intereses, a veces contradictorios, de todos los colectivos que tienen un interés legítimo en la organización” (Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización , s.f.). Tomando en cuenta este último modelo, es posible proceder al estudio más profundo y de interés sobre los *stakeholders*.

¿A qué se debe este interés por el segundo modelo y no por el primero? Pues es importante que los inversores tengan claro que sus inversiones no deben ser solamente de carácter financiero, pues debe considerarse desde la diversidad de intereses, los criterios sociales y económicos que permitan el crecimiento socialmente responsable para con el resto sus *stakeholders*. De tal forma que los *stockholders*, en definitiva llegan a ser solamente un grupo que forma parte de los *stakeholders*. Si se logra definir el modelo de empresa, será mucho más fácil definir cómo se manejan las relaciones entre cada uno, formando en sí una red funcional, de lo cual se hablará posteriormente (Lozano, 2009). Estos grupos serán cruciales para las reconstrucciones de las teorías de modelos de gestión en las empresas, por eso es importante también tener presente quiénes son y su rol.

Es necesario recalcar que quienes hablan sobre los *stakeholders* mencionan tres dimensiones importantes en las cuales debe considerarse siempre la visión de ellos: la descriptiva, la instrumental y normativa (Lozano, 2009). Sin embargo, no siempre es tan fácil poder situarlos en cada dimensión ya que no es 100% evidente.

En la dimensión descriptiva permite “identificar el conjunto de interrelaciones que configuran una organización” (Lozano, 2009), lo que permitirá que se especifiquen y tengan en claro cómo se manejan las relaciones. La dimensión instrumental permite plantear “cómo se gestionan esas interrelaciones con respecto a la consecución de los objetivos corporativos” (Lozano, 2009) y por último la dimensión normativa permite “clarificar la calidad, la jerarquía y el valor de los intereses y las necesidades que emergen en estas interrelaciones” (Lozano, 2009), lo cual permite establecer legitimidad entre las relaciones.

La identificación de estos grupos de interés o *stakeholders*, claramente no es sencilla, ni se presenta de manera explícita. Muchas veces lo que separa a estos grupos son solamente paredes físicas, internas y externas, sin embargo esto no quiere decir que quienes están adentro tienen necesariamente más poder que el resto. “El poder que cada *stakeholder* tiene con respecto a la empresa; la naturaleza de los temas incluidos en la relación; la manera como los *stakeholders* expresan las expectativas y las valoraciones y cómo las recibe e interpreta la empresa y actúa en consecuencia” (Lozano, 2009). Por tanto, todos los atributos de poder que se le otorguen a estos grupos es meramente una construcción social, que pretende de un supuesto que llega a ser completamente subjetivo y no tan objetivo.

Es fundamental poner en claros términos, los objetivos estratégicos de la empresa para su relación con los *stakeholders*, al igual que un cierto orden de prioridades, intereses y temas a tratar posteriormente (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006). Esto permitirá tener claro también el rol de la empresa, pues como se sabe en la actualidad, las actividades de las empresas tienen un alto impacto

sobre la sociedad en cuanto a lo económico, ambiental, social tanto local como globalmente. Y debido a esto, se genera esta necesidad de responder a este nuevo rol que cumple la empresa en la sociedad, como lo mencionan Kric, Frostater, Monghan y Sillanpää:

En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. En muchos países desarrollados, estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de *stakeholders* antes de tomar decisiones de alto impacto potencial, por ejemplo, la ubicación de una planta de producción industrial (2006, p. 13).

Por otro lado una de las teorías que más se puede destacar sobre las relaciones y las actitudes de las empresas con referencia a los *stakeholders*, es la típica organización de los mismos, mediante el cual la empresa es el centro de interés y manejo de todo y alrededor están todos sus grupos de interés dependiendo de ella. Que en teoría, es lo mismo que se proponía sobre la teoría geocéntrica, sobre la cual se decía que la Tierra era el centro del universo y el Sol giraba alrededor de ella al igual que el resto de estrellas y planetas. Tiempo después Nicolás Copérnico propuso la teoría heliocéntrica, en la cual se plantea que en realidad es la Tierra y el resto de planetas giran alrededor del Sol. Por lo tanto, desde que esa teoría se probó, Copérnico generó la comprensión de la importancia de no sentirse el centro del universo. Teoría que debería ser aplicada dentro de las organizaciones, ya que se considera a la empresa como el centro de todo, “como si la empresa solo fuera capaz de ver sus relaciones desde sí misma y como si se

propusiera, además, que esta es la visión adecuada de las relaciones empresariales” (Lozano, 2009). Para romper esta perspectiva, se debe cambiar la visión sobre la empresa y el *management*, primero se tiene que tener presente las oportunidades y retos que generan estos públicos y las posibilidades de diálogo y relación con respecto al juicio moral. Aquí Kohlberg presenta seis estadios sucesivos en tres niveles: el preconvencional que se encarga del poder y el interés; el convencional se encarga del bien de las relaciones y las expectativas; finalmente el postconvencional que mide la validez de las hipernormas mediante juicios morales y justos (Lozano, 2009).

## **La identidad, la imagen y la reputación**

### **La cultura organizacional.**

Dentro de las organizaciones existe una dinámica fundamental para el funcionamiento de la misma conocida como cultura. La cual se refiere a la base de comportamientos ya sean implícitos o explícitos que son parte de la organización. Estos comportamientos son compartidos dentro de la empresa y se basan en “valores, necesidades, normas, políticas, expectativas, creencias y leyes” (Ritter, 2008). En los años 70’s el concepto de cultura organizacional se definió bajo las referencias científicas etnográficas como: “la empresa es una micro sociedad que posee una cultura que a menudo se generan subculturas como factor de resistencia o de conflictos internos” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 141). En los años 80’s se consideró a la cultura como “un conjunto de valores que integran la identidad de la empresa” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 141). La cultura actualmente es

considerada como “un componente de la identidad de la empresa, y, por eso mismo, un factor de cambio y de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior, entre empresas y ante el mercado y la sociedad” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 141).

La cultura dominante expresará “los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la empresa” (Robbins, 2014, p. 526). Por otro lado se tiene entonces las subculturas, “mini culturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica” (Robbins, 2014, p. 526). Estas mini culturas se crearán por la necesidad de tener una relación más cercana entre los miembros de la organización, quienes compartan experiencias mutuas.

De acuerdo a lo estipulado anteriormente, gracias a la cultura será posible diferenciar a la organización del resto, pues esta será la que construya la imagen y personalidad de la empresa. Según Ritter, ésta cultura propone un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad (2008, pg. 35). La cultura organizacional está constituida por “la suma de hipótesis o creencias fundamentales sobre las cuales funcionan tanto la organización como las personas que la integran. Este conjunto de referencias ideológicas compartidas en la organización, son las reglas de juego del trabajo cotidiano que involucran las relaciones humanas” (Aguilera & Camacho, 2008).

La importancia de la cultura dentro de la organización nos proporcionará un “marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad” (Ritter M. , 2008). Lo cual dará entonces una guía de

comportamientos dentro de la organización. Toda empresa por más pequeña que sea o sin éxito, tiene consigo una cultura organizacional. Es importante realizar un estudio y comprender esta cultura para poder entender el por qué a muchas cosas que hace que las empresas funcionen o no. Un punto clave para el éxito de la creación y adaptación de la cultura organizacional es que esta sea adaptable al cambio constante, sin generar un gran impacto negativo dentro de la empresa. “La globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones” (Ritter M. , 2008, pp. 52-61). Por lo tanto tiene que estar dispuesta a presentar cambios sociales, económicos y tecnológicos que lleven consigo innovación. Todos los integrantes de la compañía deben saber aceptar y adaptarse a estos cambios para poder seguir el curso de la compañía.

Dentro de este sistema existen factores que influyen tanto en la cultura organizacional como en la imagen. La aplicación de ambas tendrá un efecto importante en sus consumidores. Según la *International Labour Organization*, estos factores pueden ser tanto sociales, como económicos, políticos y ambientales (2007, pg. 58). El conjunto de los mismos dará un “espíritu empresarial”, que favorecerá “las iniciativas, la creación dentro de la organización, la productividad, la toma de conciencia medioambiental, la calidad y las buenas relaciones laborales y profesionales” (International Labour Organization, 2007). A partir de un análisis más profundo, según Ángeles Coscollar et al., en *Fundamentos de dirección de empresas* (2006), los factores que influyen en el nacimiento, cambio y desarrollo de la cultura organizacional son “(1) la nación en la cuál se está inmersa la organización, (2) la

historia organizativa y sus líderes principales y (3) la profesión o sector de la empresa” (pg. 195).

### *Rasgos Culturales*

Se constituye a raíz de varias definiciones que la empresa mediante su cultura evidencia “a propósito en entorno y su evolución (la visión) [...] y también se evidencia que concierne a la propia empresa y en particular a su misión” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 147). La visión de la empresa quiere decir hacia dónde quiere ir la organización, “su utilidad radica en dinamizar los procesos al guiar a todos los colaboradores de la organización hacia unos mismos fines [...], ayuda a los trabajadores a conocer el porqué y para qué de su trabajo diario para enfocar sus labores hacia una misma meta” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 36). La misión define qué hace la empresa, “unifica la intención de trabajo de la organización [...] permite ponerse de acuerdo sobre el qué va a hacer, ayuda a establecer claramente los nichos del mercado al cual debe dirigirse” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 36). De la misma manera se centra que la cultura de una empresa da inicio a la formación de valores que la diferencian, como a los comportamientos que forman parte de ella y la cohesión entre lo que pretenden (Costa, DirCom Online, 2004, p. 147). Son los principios, son las reglas, la filosofía de la empresa y el cómo del trabajo cotidiano (Aguilera & Camacho, 2008, p. 35). Entre los valores se tiene claro que estos pueden ser “tangibles o intangibles, sobre los cuales actúan las personas y justifican la coherencia entre su pensamiento y sus actos, es decir, son el hilo conductor de las acciones” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 35). Adicionalmente se exponen la

filosofía y normas bajo las cuales se regirá la empresa en referencia sus valores y permitirá que se defina la cultura.

La cultura organizacional se debe ir haciendo sólida con el tiempo, estas acciones se refieren a largo plazo y “exigen energía, determinación, constancia y métodos de acción originales” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 147). Para que se haga sólida con el tiempo debe ser compartida por los miembros de la organización, lo cual se puede hacer mediante “talleres de apoyo o señalética” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 36). En este punto la comunicación interna toma un valor fundamental de trabajo, pues esta permite que se difunda y se comparta la cultura. “En pocas palabras, sin comunicación la cultura organizacional es letra muerta” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 36).

Tener un plan ágil, junto con un plan de recompensas para medir el éxito, y de esta manera generar un grupo de trabajo proactivo (pg. 55, 2008) permitirá que se mantenga la cultura. Manuel Fernández-Ríos y José C. Sánchez (1997) determinan que cuando ya se logre asentar esta cultura organizacional, existen tres fuerzas indispensables para mantenerlas: “las prácticas de selección de personal, las acciones e la alta dirección y los métodos de socialización dentro de la organización” (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). Finalmente para Ritter existen siete características que deben ser “acopladas y combinadas” (Ritter M. , 2008, p. 58) dentro de la cultura: autonomía individual, responsabilidad e independencia; estructura de normas y reglas; apoyo, para ayuda y afabilidad; identidad, que cada miembro se sienta identificado; desempeño-premio, dar beneficios a los empleados;

tolerancia de conflicto, aceptar los problemas y buscar soluciones; y tolerancia de riesgo, ser agresivo, innovador y correr riesgos (Ritter M. , 2008, pp. 58-59).

### **Identidad Corporativa.**

La identidad corporativa ha tenido una gran evolución a lo largo del tiempo dentro de las organizaciones. Este concepto en la antigüedad solamente manejaba a lo que entra por el sentido visual, pero en la actualidad se ha creado una idea mucho más compleja sobre el tema. Este “redescubrimiento o búsqueda de esta nueva identidad” (Costa, 2012) está generando un cambio importante en las organizaciones. Según Paul Capriotti (2004), la imagen corporativa puede ser definida como un conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien con ella (pg. 57).

“Etimológicamente, el término *identidad* viene de *ídem*, que significa: a sí mismo” (Costa, 2012). Esta identidad puede ser definida según Costa (2012) mediante tres parámetros que son:

- Qué es / quién es: lo que se piensa que es – identidad cultural.
- Qué hace / para qué sirve: Lo que ella dice de sí misma – identidad transmitida
- Dónde está: Lo que los públicos con los que se relacionan creen que es – identidad percibida (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013)

Mediante estos tres parámetros será mucho más fácil identificar y llevar a una organización a que tenga su identidad e imagen creada de la manera más precisa. Costa expresa que, normalmente estos tres parámetros deben presentarse en la

marca y crearla (Costa, 2012). Para comprender más a fondo este sentido, es importante tener claro el concepto de marca: “es un signo que diferencia los productos o servicios de sus competidores y certifica su origen” (Costa, 2012). Esto creará la “percepción deseada” por la compañía y su origen. Tanto así, que ésta será la clave que se considera como instrumento o herramienta que puede ser utilizada por la organización para influir a sus públicos. Según Capriotti, esta imagen debe ser expresada y comunicada a través de acciones cotidianas y de la comunicación corporativa (Capriotti, Gestión de la comunicación en las Organizaciones, 2004).

Cuando se habla entonces de identidad es fundamental comprender los campos en los que esta se puede expresar. Costa define a estos campos en cinco instancias que son: identidad verbal, identidad visual, identidad cultural, identidad objetual e identidad ambiental (Costa, DirCom Online, 2004). Estos cinco parámetros deben ir siempre de la mano, ya que la una no puede existir sin la otra, lo que ha permitido la evolución dentro del cambio corporativo.

*Identidad verbal:* el primer signo que se reconoce es verbal, por ende el nombre de la organización. Ya que este nombre dará una identidad a la corporación, debe ser original, único y plasmar la identidad de la organización (Costa, DirCom Online, 2004, p. 128).

*Identidad visual:* de manera más exacta se está hablando de la parte gráfica, esto tiene una gran importancia debido a que la memoria visual es mucho más fuerte que la auditiva. No solamente se refiere a los signos como símbolos, logotipo y colores pero a toda la marca en sí. Estos deben llevar consigo los valores empresariales (Costa, DirCom Online, 2004, p. 129). Sin embargo, dichos signos son

cada vez menos figurativos y son más recordativos. Estas percepciones, por ende, están en una constante búsqueda que vaya más allá de lo normal. Debe intentar brindar a su público realidades, experiencias y emociones, con el fin de hacer que sus públicos ya no sean espectadores, pero que sean actores directos con la organización (Costa, DirCom Online, 2004, pp. 129-130).

Como parte de la identidad visual se encuentra un determinante de rasgos físicos que se perciben de manera visual y son constituidos por la organización como factor de diferencia con el resto de empresas. Estos son: el símbolo, “figura icónica que representa a la organización que identifica e individualiza con respecto al resto” (Cusot, 2015). El logotipo, “nombre de la organización escrito con una tipografía determinada” (Cusot, 2015). Los colores, que son el “conjunto o gama cromática que identifican a la organización, transmiten mensaje acerca de la personalidad y de la forma de ser y actuar de la organización” (Cusot, 2015). La tipografía, que es “el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de la identidad tipográfica de la misma” (Cusot, 2015). Todos estos rasgos y especificaciones están constituidos y expuestos en una herramienta que se conoce como Manual de identidad visual corporativa. Que en términos más específicos es “el documento donde se sistematiza u organiza la identidad visual de la organización” (Cusot, 2015).

*Identidad cultural:* como se mencionó anteriormente, actualmente las organizaciones están en una constante búsqueda de experiencias para sus públicos; por lo que es necesario que creen dentro de la organización una conducta o cultura organizacional llena de estas experiencias para poder transmitir las de manera

correcta a sus clientes. De esta manera “el cliente vive así la conducta y el estilo de la empresa en primera persona y en directo” (Costa, DirCom Online, 2004, pp. 130-131).

*Identidad objetual:* las cosas dentro de la empresa mostrarán de la misma manera la identidad de la corporación, puede ser desde un esfero hasta los escritorios que se encuentran en ella. Esto crea aspectos que van a construir la imagen de la empresa (Costa, DirCom Online, 2004, p. 131). En estos objetos se expresará la personalidad de la corporación, ya sea moderna, antigua, innovadora, etc. “Cuando los productos y objetos son reconocidos de un vistazo por su forma, estilo y estética” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 131), forman una familia, entonces ahí se puede hablar de esta identidad objetual. Existe un proceso para poder comprender la relación que tiene la persona con el objeto, pero el fin con todo será generar placer en el uso de los mismos, brindando una experiencia a los usuarios (Capriotti, Gestión de la comunicación en las Organizaciones, 2004).

*Identidad ambiental:* esta identidad ambiental tiene como referencia al espacio físico. La arquitectura corporativa es ahora el nuevo sistema que forma parte de la identidad organizacional ya que demostrará también su cultura de servicio. Esto debe brindar a cada uno de sus usuarios una “gratificación psicológica” (Costa, DirCom Online, 2004, p. 132) de trabajar o ser parte de la organización. Un gran ejemplo que se puede tomar en consideración dentro de este campo es Google:

La empresa está ubicada en un campus, lleno de naturaleza y diferentes edificios. La movilidad dentro de la empresa puede ser a pie, en bicis o motos que son ofrecidas por Google. En las oficinas lo que se busca es

darle libertad y empujones a la creatividad y el diseño, por lo que cada espacio puede ser decorado de la forma que se desee. Todo lo que fomente la creatividad e imaginación está aceptado en la empresa, por lo que tiene también espacios para pensar y jugar dentro de las oficinas (Altamirano, 2015).

Este espacio físico representará un ambiente esencial para sus públicos y formarán parte de la imagen global de la empresa (Costa, El DirCom Hoy, 2012).

Comprendiendo de esta manera toda la terminología y parámetros a estudiar dentro de la identidad de las corporaciones, ahora es necesario comprender cómo se implanta esta identidad en las organizaciones ya que está agregará un valor a cada una de ellas. Muchas de las empresas consideran que la “imagen vale más que el mensaje” (Arroyo & Yus, 2013), entonces consideran que un “lindo logo” será suficiente. Esto es incorrecto, así como lo propone Arroyo y Yus en *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones* (2013), disociar estas dos partes es como separar el hidrógeno del oxígeno y esperar que siga existiendo agua (pg. 231). Desde este sentido se ha generado un campo de suma importancia que tiene en sus manos la Auditoría de Imagen (Arroyo & Yus, 2013). Esta persona, en la actualidad, es más un asesor de mensaje que de imagen, pues no es solo la apariencia física lo que se plasma en sus públicos. Pues cada uno de sus comportamientos, movimientos, expresiones y actitudes quedarán mucho más en la memoria de las personas y todo esto está compuesto a base del mensaje que quieren transmitir.

Cuando se maneja esta asesoría de imagen, ya sea de manera personal o corporativa, se debe manejar con gran cautela cualquier cambio de nombres, o marcas, pues pueden llegar a no ser aceptadas dentro de un público. Por lo cual es

importante estudiar a profundidad la cultura de cada una de las personas a las que se quiere llegar y desde ahí partir con el plan estratégico comunicacional que tendrá también un gran peso con la identidad corporativa. Uno de los ejemplos que se puede tomar en consideración de estos cambios es sobre los autos Montero en Ecuador. Estos autos a nivel de mundial se los conoce como la marca *Pajero*, y al momento que desearon introducirse a ciertos países latinoamericanos se dieron cuenta que el nombre tenía un significado vulgar, por lo que el cambio de marca era necesario para poder introducirse en estas culturas (Ferro, 2013).

Para todos estos cambios existe un proceso de análisis para generar una auditoría estratégica la cual tiene relación con la cultura organizacional, los recursos humanos y los objetivos propios de la organización, tanto en la logística como en el ámbito laboral (Costa, 2012), sobre lo cual se hablará en los próximos temas.

### **Imagen organizacional.**

La imagen organizacional es la representación que se crea gracias a la cultura de la empresa. Para trabajar con la imagen es fundamental comprender cómo funciona el sistema nervioso al momento de captar objetos, rasgos, etc. Según Joan Costa en *El DirCom Hoy* (2012), primero se percibirá el objeto, luego pasa por un proceso de percepción de filtro y por último se graba en la memoria. La fuerza con la que se grabe en la memoria dependerá mucho de la satisfacción de la estructura comunicacional de la organización. “Hay tres tipos de imagen dentro de una organización: a) la imagen-ficción; b) la imagen-icone; c) la imagen-actitud”.

Costa defiende que “no existe una imagen sin identidad ya que la primera es reflejo de la segunda” (pg. 126).

Una vez entendiendo los enfoques que se le pueda dar a la imagen y cómo ésta funciona tanto dentro como fuera de la organización, debemos decir que “la Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Costa, Imagen Corporativa, s.f.). Es lo que Sartori (1986: 17) define como la "imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público". En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse ya no como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad”. (Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013, p. 29). Partiendo de lo anterior podemos decir que imagen corporativa es una estructura mental que se tiene de la organización que se forma cada público en su cabeza, esto como resultado del procesamiento de toda la información receptada y relacionada con la empresa.

“La imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe” (Definición de Imagen Corporativa, 2015). Como ya se mencionó anteriormente, la imagen está completamente ligada a los medios de comunicación. Por ende, está asociada a “lo formal, lo externo, lo superficial, a la difamación, a los emocional” (Ritter M. , 2014), es una cara que se pone a una idea, una “fotografía mental” (Ritter M. , 2014). Se puede definir también como “una evocación o una representación mental que conforma cada individuo,

formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar y coincidir o no con la combinación de atributos reales de la misma” (Pintado & Sánchez, 2013, p. 18).

Una empresa o una persona puede manejar su imagen a través de la publicidad y la identidad visual, la cual ya se ha visto anteriormente (logotipo, isotipo, diseño, espacio arquitectónico, oficinas, utilería, etc.). Es importante tener presente que no sólo la reputación es importante para una institución o una persona, las dos deben manejarse acorde y tienen que ser tratadas en el mismo contexto. Pero la reputación siempre tendrá un peso más grande.

Las personas muchas veces pueden modificar su imagen gracias al dinero, se puede invertir grandes cantidades de dinero para mejorar la percepción física de las personas, ya sea con cirugías o con Photoshop. Uno de los ejemplos que se pone en cuestión en el artículo de Ritter es el de Albert Einstein. Él era un científico que nunca le puso un real interés a su imagen que tenía con sus públicos, pero su reputación por todas las cosas que hizo y realizó era lo que le tenía con tan alto prestigio social. Sin embargo, si Einstein quería podía tranquilamente mejorar su imagen y así las personas lo verían inclusive más interesante.

Las empresas tienen que tener en cuenta que su imagen también vale mucho para sus públicos, pues imaginen lo que sería entrar a una empresa donde todos se vistan con ropas sucias, pelos despeinados, que el lugar esté siempre con el piso sucio, las ventanillas y escritorios desorganizadas y nada se vea pulcro, generará un rechazo inmediato hacia las personas. Como se dice, nunca se tendrá una segunda oportunidad para una buena primera impresión, y esta impresión cuenta muchísimo

al momento de hacer negocios. Por esto la imagen de la empresa debe ir acorde con la cultura organizacional, ya que será una representación inmediata de la misma. “Un problema de la compañía, un nuevo lanzamiento, un público objetivo diferente, pueden hacer variar la imagen que se tiene de la organización o persona” (Pintado & Sánchez, 2013, p. 18).

### **La reputación.**

En el pasado las instituciones y organizaciones no ponían interés alguno en los conceptos de reputación e imagen de las mismas. Desde los años 80-90 el concepto de reputación corporativa tomó mucho valor dentro de las mismas, esto se debe a la ruptura y los problemas que se produjeron a partir de la publicidad de las organizaciones, pues el mal manejo de esta generó que esta crisis busque otros medios para salvar a las empresas. Por esto la comunicación empresarial dio un giro e implementó un nuevo concepto que ya no solamente manejaría la comunicación de marketing expresado en publicidad y las relaciones informativas (Villafañe, s.f., p. 15). Pues perdió mucho valor y credibilidad dentro de la estrategia de comunicación. Por ende las empresas buscaban dar mayor valor a las mismas, basándose en sus comportamientos para que sean más reflexivos, menos glamorosos y más responsables (Villafañe, s.f., p. 17). Después de esta necesidad, se formalizó más el término de reputación empresarial y su aplicación.

En los últimos 30 años, estos conceptos han tomado bastante poder y forma dentro de la constitución de las organizaciones. Al momento que una empresa tiene una buena imagen y reputación, generará mayor interés hacia sus públicos. Es

importante tener en cuenta que imagen no es lo mismo que reputación, pues como comenta Ritter en su artículo *Imagen y Reputación*, muchos políticos piensan que imagen equivale a mayores votos del público, pero no se desarrolla así. La imagen tiene poder gracias a los medios de comunicación, la percepción de las personas y puede ser construida; pero por otro lado, la reputación es la que tiene poder en el público. Esta reputación no puede ser comprada, pues se vale mayormente de la conducta y actitud de las personas en cuestión (Ritter M. , 2014).

Esta ruptura que se da entre imagen y reputación es debido a que la reputación “queda desvinculada de la publicidad y la venta para asociarse por primera vez con el valor del mercado” (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013, p. 40). A partir de esto la reputación empresarial es considerada como fuente de rendimiento financiero, siendo así uno de los activos más importantes de las empresas (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013). La reputación viene a ser la suma de las percepciones que los distintos públicos tiene sobre una entidad o una persona. Esta percepción es resultado de movimientos, actitudes, valores y conductas ya sea de una persona o de varias personas que integran una organización (Ritter M. , 2014). Varios autores han definido qué es reputación empresarial, se tomarán algunos de ellos en referencia. La primera definición fue de Weigelt y Camerer en 1998 la cual decía que es “un conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y que generan renta” (Martín de Castro, 2008). Posteriormente otros autores dieron sus definiciones pertinentes, más tarde Dollinger, Golden y Saxton (1997) la definieron como “expectativas de calidad bajo condiciones de incertidumbre o información imperfecta sobre la calidad de un producto. Las

dimensiones que proponen son la reputación de calidad de productos, la reputación de dirección y la reputación financiera” (Martín de Castro, 2008). La definición de ellos, a pesar de estar solo enfocada en el producto expresó dimensiones que luego formaron parte importante de la reputación general.

Una de las últimas definiciones que se presentaron fue de Dolphin en 2004, “Representa una distribución de opiniones (expresiones de una imagen colectiva) sobre una organización. Es un resultado agregado del juicio de diferentes grupos de interés sobre las acciones pasadas de la organización, siendo posible que la empresa tenga varias reputaciones” (Martín de Castro, 2008). Dentro de un contexto actual, se creó también el concepto de *corporate*, “la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización... una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias comunicativas y de negocios” (Villafañe, s.f., p. 17)

Es posible por esto determinar la importancia que tiene la reputación en una persona o una organización. Esta reputación puede ser tratada desde varios ámbitos o disciplinas desde un punto de vista empresarial. Por ejemplo, el prestigio que tiene una empresa hacia sus públicos está directamente ligada con su reputación, al igual que su estatus, poder, importancia e influencia en el medio. La reputación, siempre que sea positiva, generará buenos resultados dentro de las organizaciones o personas, dándoles mayor fuerza y valores hacia sus públicos. Por esto la reputación no puede ser comprada, esta se gana y se moldea “con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia, credibilidad, coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter M. , 2014). Ganar esta reputación es un trabajo que pone

en cuestión tiempo, pero es sumamente importante no solamente crearla pero mantenerla. Esta debe ser estable, por lo que es un “activo que merece un gran y constante cuidado” (Ritter M. , 2014).

Dentro de una organización, la reputación es una acción colectiva, pues depende completamente de la actitud de sus integrantes al igual que de la cultura organizacional, sus creencias y valores. Por todo lo anterior mencionado, la reputación es considerada como un valor económico importante ya que es un activo intangible (Ritter M. , 2014). A pesar de ser difícil de calcular, se puede medir por la importancia y éxito que ha tenido la empresa o persona a lo largo del tiempo. Para mantener esta buena reputación es necesario que se entienda que no solamente es una cuestión “filosófica, sino también eminentemente de un carácter práctico” (Ritter M. , 2014). Por esto deben ser socialmente responsables, ser íntegros y comprender los problemas de la comunidad o sociedad a la que pertenecen para mantener sus obligaciones acorde con las mismas.

De aquí la buena reputación tiene por ende que contrastar con “la comunidad profesional y también con la académica” (Villafañe, s.f., p. 18), para esto es necesario crear estrategias direccionadas en este sentido. La reputación es por ende el valor intangible de la empresa la cual “armoniza los activos duros y los blandos” (Villafañe, s.f.). Esto será el fruto de “unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable” (Villafañe, s.f., p. 20). Por ende la reputación es completamente verificable, a diferencia de la imagen. Esta es manejada sobre una relación eficaz y comprometida con sus *stakeholders* (Villafañe, s.f., p. 22).

Por último existen tres *conditio sine qua non*<sup>2</sup> de la reputación, que son: 1) una sólida dimensión axiológica, 2) un comportamiento corporativo comprometido y 3) pro actividad en la gestión reputacional (Villafañe, s.f., p. 34). El gráfico a continuación explica la dimensión axiológica.



Gráfico 3. Dimensión Axiológica, (Villafañe, s.f., p. 34)

Finalmente, la proactividad reputacional se relaciona con la necesidad de hacer algo más de lo que se está obligado a hacer. Existen indicadores para la misma: La existencia de una política formal de reputación corporativa y todo lo que esto conlleva: una estrategia formalizada; la responsabilidad de su ejecución identificada con una persona o un equipo; la asignación de los recursos necesarios, etc; El establecimiento de objetivos operativos de reputación y los correspondientes planes de mejora; La eliminación de los riesgos reputacionales identificados (Grovas Jaurena, s.f.).

---

<sup>2</sup> Condición sin la cual no.

## **Diferencia entre imagen y reputación.**

Es importante ahora comprender la diferencia entre imagen y reputación. La imagen es la apariencia de la misma, que expresará los conocimientos y lo que se ve. Luego está la percepción, que es la creencia y el interés por la empresa. Por último está la reputación que ya viene a ser más profunda ya que se basa en la experiencia y reconocimiento del carácter de la misma (Villafañe, s.f., p. 23). Esto quiere decir que es recomendable que exista una armonía entre el ser de la empresa, su identidad, percepción y apariencia. La imagen viene a ser la representación o figura de la empresa, “es creada, cambiante, más coyuntural, más superficial y se transmite a través de la oferta” (Villafañe, s.f., p. 23). Por otro lado la reputación es el fondo de la empresa, es “acumulado y consolidado, más duradera, más difícil de conseguir y cambiar, más sólida y se demuestra a través de la respuesta” (Villafañe, s.f., p. 23). La reputación de por sí tiene su origen en la realidad empresarial, en su historia, credibilidad y la alineación con la cultura (Villafañe, s.f., p. 24).

Existen varios hechos que diferencian a la imagen de la reputación, uno de ellos es que la imagen expresa la personalidad corporativa, es el resultado de la comunicación (publicidad, relaciones informativas, patrocinio). Otra de las diferencias es el carácter estructural, la primera es más episódica y cambiante mientras que la reputación es de largo tiempo. El tercer hecho es referente a la posibilidad de objetivación y verificación del capital, la imagen es más difícil de analizar y obtener resultados claros, mientras que la reputación se presta completamente al análisis y evaluación de resultados. La reputación se puede medir desde la ética directiva o la

calidad de productos y/o servicios ofrecidos, y que han sido objeto de estudio para analizar procesos de formación de alianzas o de atracción y permanencia de personal cualificado hacia y en dichas empresas. La responsabilidad social y medioambiental que ofrecen las empresas, la fortaleza financiera, la capacidad de innovación (Martín de Castro, 2008). Por último la imagen es un “fenómeno que se materializa en el exterior de la compañía como consecuencia, eso sí, de acciones generalmente de naturaleza comunicativa” (Villafañe, s.f., p. 26). Por otro lado la reputación se genera en el interior de la organización.

## **La comunicación interna**

La comunicación interna se define como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales” (Andrade, 2005). Según Westphalen y Piñuel en *La dirección de comunicación*, la comunicación interna es “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización” (Aguilera & Camacho, 2008). Permite también según Fernández Collado que se mantenga una buena relación entre los miembros y la organización por medio de los diferentes canales de comunicación, lo cual permitirá mantenerlos motivados, informados e integrados (Aguilera & Camacho, 2008).

Otros autores como Marín, García y Ruiz sugieren que la comunicación interna tiene como fin ayudar a los miembros de la compañía a relacionarse entre sí,

les permitirá aprender de sus experiencias, desarrollar información relevante, alcanzar sus metas individuales y satisfacer cada una de las necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización (pg. 95,1999). Esto les servirá como un mecanismo para que cada individuo logre adaptarse a la empresa e integrarse en su propio entorno social, al igual que crecer de manera personal. Por ende, la comunicación interna en las organizaciones, es una necesidad real que se presenta día a día en las empresas y debe ser aplicada dirigiendo siempre a sus públicos hacia la misma meta u objetivo. La misma debe verse como un eje motor para que la empresa funcione de manera perfecta desde su raíz.

La comunicación interna, es “respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido” (Muñiz, s.f.). El objetivo principal es intercambiar mensajes dentro de la empresa, y que de esta manera todos sepan lo que sucede en la organización. Pues, a fin de cuentas las personas que trabajan dentro de la organización, serán siempre la cara y representación de la organización. La comunicación interna contiene la fórmula principal que guiará a cada persona de la organización hacia un mismo fin. Pero, como se menciona en el artículo de buenosnegocios.com, no se debe caer en el error de pensar que la comunicación solamente debe ser descendente (de arriba hacia abajo). Pues actualmente, en todas las organizaciones esto está cambiando, debido a que los espacios son mucho más dinámicos y cambiantes, por esto siempre tienen que adaptarse al mercado actual (2013).

Las funciones de la comunicación interna, según García Jiménez en un documento sobre *Comunicación Interna*, señala que pretende tres objetivos principales: “brindar información sobre la gestión; brindar información sobre el contexto; permitir retroalimentación” (Aguilera & Camacho, 2008). Por otro lado Aguilera en *Gerencia integral de comunicaciones*, expone que la comunicación interna:

- (1) Cohesiona, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización.
- (2) Limpia el clima organizacional al manejar canales comunicativos abiertos.
- (3) Fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas.
- (4) Facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre.
- (5) Permite el desarrollo personal al canalizar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.
- (6) Da cuerpo, genera organizaciones más sólidas.
- (7) Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.
- (8) Agiliza procesos al optimizar la gestión de información para toma de decisiones (2008, p. 17).

La comunicación interna puede ayudar a solventar momentos de crisis, pues toma un papel protagónico para no permitir que la crisis dañe la reputación de la empresa. Cuando suceda una crisis en las organizaciones, la comunicación interna debe, mediante estrategias, buscar las formas de solucionarla, trabajando con sensibilidad, respondiendo a todo tipo de preguntas, y teniendo presente siempre que deberán de cualquier manera salvar a la empresa. Así se logrará controlar los rumores dentro de la empresa, que puedan tener los empleados y también se tendrá un control de los mensajes e información que se vaya a comunicar. Sobre ello se debe conocer sobre las diferentes formas de comunicación.

“Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que perderías uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción”, (3 formas de comunicación interna en la empresa, 2013). Esto quiere decir, que ya se debe romper el estereotipo de la comunicación en la cual debe seguir el régimen de estructura u organigrama de la organización, en la cual solamente el jefe es quien tiene la palabra o puede comunicar o generar cambios. Existen diferentes formas de comunicación que deben ser aplicadas en las empresas, entre ellas están la comunicación descendente, ascendente, horizontal e integral.

Si los empleados no conocen lo que está sucediendo en la organización y lo que “sus compañeros están haciendo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones” (Comunicación interna, 2007). Lo cual es el primer indicio de un mal clima laboral dentro de la organización ya que comúnmente como resultado a ello se generan rumores que pueden llegar a ser perjudiciales para la organización. Este canal forma parte de la comunicación informal, pues se transmite información mediante canales no oficiales (Comunicación interna, 2007).

La comunicación descendente proviene desde los niveles superiores de la empresa hacia los niveles de abajo. Permite “informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa” (3 formas de comunicación interna en la empresa, 2013). La comunicación ascendente, es por ende lo opuesto a la descendente, pues es la circulación de mensajes desde abajo hacia arriba, “nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y

sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente” (3 formas de comunicación interna en la empresa, 2013). La comunicación horizontal, esta permite que las personas de cualquier nivel de la organización se comuniquen, normalmente se da entre pares. “En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo” (3 formas de comunicación interna en la empresa, 2013). Finalmente está la comunicación integral, mediante la cual “todas las partes requieren estar informadas sobre las actividades del resto de la organización para mantener dinámicas similares, evita diferencias de gestión, duplicidad de funciones y genera conocimiento” (Aguilera & Camacho, 2008). Este tipo de comunicación permite que todos los niveles de la organización se sientan alineados y reciban la misma información, adecuado siempre a un lenguaje indicado para cada nivel.

Para que la comunicación se haga efectiva, existen diferentes herramientas que se pueden aplicar dependiendo el tipo de comunicación, el público al que va dirigido y el mensaje que se quiere comunicar. Para la comunicación descendente se tiene por ejemplo “anuncios, periódico o revista interna, cartas al personal, reuniones formales, entrevistas, entre otros” (Muñiz, Comunicación Interna, s.f.). Para la comunicación ascendente se puede hacer mediante “entrevistas, programas de sugerencias, por correo, intranet, reuniones, entre otros” (Muñiz, Comunicación Interna, s.f.). Finalmente para la comunicación horizontal, puede hacerse mediante “reuniones de departamentos o grupos, sesiones informativas, correo electrónico, redes sociales, reuniones con otras divisiones” (3 formas de comunicación interna en la empresa, 2013). Se debe tomar en cuenta, que ahora la comunicación

siempre está alineada con la tecnología, por lo que muchas de las herramientas y formas de comunicarse pueden hacérselo de manera electrónica, como las redes sociales o aplicaciones para celulares, intranet, o utilizando tecnologías más avanzadas.

Gracias a la comunicación interna también se puede construir una relación entre los empleados y la organización, cumpliendo sus expectativas mediante campañas de motivación (Comunicación interna, 2007). También se puede conseguir un cambio de actitud si es que se desea que se realice, esto debido a la dinámica y rápidos cambios tecnológicos e ideológicos. Para lograr que estas personas se adapten a estos cambios, la comunicación será la mejor herramienta, respondiendo más rápido a cualquier tipo de cambio. Así como también gracias a ella se puede mejorar la productividad gracias a la transmisión de información operativa “eficaz, clara, fluida y a tiempo” (Comunicación interna, 2007).

La comunicación interna tiene varios beneficios para la organización, detallados por Muñiz, como el de impactar directamente sobre la gestión diaria de la organización, reduce los conflictos, soluciona problemas, mejora el clima laboral, optimiza procesos internos, permite difundir la filosofía y cultura organizacional de la empresa, ayuda a que la empresa tenga transparencia. La comunicación por ende va a ser siempre dinámica y flexible, aprovechando y maximizando las oportunidades del entorno (Muñiz, La comunicación interna, s.f.).

## El DirCom

El DirCom, una nueva figura que empieza a ser una herramienta fundamental en cualquier empresa. ¿Pero qué es lo que realmente significa DirCom, y a que se debe que sea indispensable en una empresa? La función de la creación del DirCom nace de la necesidad de integrar las comunicaciones de toda la empresa, ya que en otras épocas se mantenía a cada comunicación por separado como en: Relaciones Públicas, publicidad, marketing y recursos humanos. Estas no tenían realmente una relación la una con la otra ya que se manejaban por cuentas separadas, pero esto mostraba una contradicción, ya que una empresa tiene que guiarse todos con un mismo objetivo. De aquí nace esta idea de crear una Dirección de Comunicaciones, mediante la cual generará que las comunicaciones en la empresa más sean coherentes, integradas, eficientes y lograr crear una imagen unificada y global de la organización. Muchas de las empresas en la actualidad se han ido acoplado y modificando de manera que la integración de esta figura les ayude a crecer y mejorar sus negocios. Es importante por lo tanto comprender de la manera más clara esta concepción, de dónde nace, qué es lo que integra, las funciones, cuáles son los cambios, resultados y el fin del DirCom.

El concepto de DirCom nace en Europa, de la una necesidad real de las empresas provocadas por cambios, competitividad, y el rápido movimiento de la globalización – en términos socioeconómicos, tecnológicos, políticos y legales. Uno de los cambios más radicales que se dio fue el de las telecomunicaciones, el intercambio de información por ende el internet. También es importante comprender los cambios radicales de la época que permitieron definir cuatro vectores que son: la

era de la comunicación, la economía de la información, cultura de servicio y sociedad de conocimiento. Partiendo de esto, se consideró a la comunicación ya no como una herramienta pero como un instrumento fundamental en las organizaciones (Costa, DirCom: estrategia de la complejidad, 2009).

Las empresas de servicios a lo largo de los años han tenido varias transiciones y cambios, una de estas fue la necesidad de crear una cultura de servicio. Esta cultura lo que busca lograr y para traerá consigo, como lo dice Joan Costa en El DirCom Hoy (2012), es:

Sólo la energía comunicativa recorriendo el sistema nervioso de la organización podría re-unir la unidad esencial de la empresa como lugar de encuentro y acción humana, como organismo vivo e indivisible que piensa, actúa, genera y cultiva nexos de relación y produce materia, energía e información. Una micro sociedad dentro de la sociedad/entorno, que están condenadas a realimentarse y a entenderse (pg. 15).

Esto puede llegar a resumirse de manera que para que esta nueva cultura de servicio pueda crearse y contenerse, es necesario que se genere una unidad única empresarial. Esto es lo que se logrará con el DirCom, pues este pasa a ser el órgano motor principal de la organización, el corazón. Este motor se encargará de ser estratega, comunicólogo, comprender las realidad social, ser abogado de los públicos internos, mezclando así e integrando técnicas administrativas, productivas, de investigación y de comunicación (Costa, El DirCom Hoy, 2012). El perfil del DirCom es que es un jefe muy distinto al estereotipo de jefes que se puede tener en mente, “traje de marca, mirada insondable e imponente habano” (Delgado, 1998). La seriedad, formalidad y temor que se tiene a los jefes por así decirlo, ya que ellos son

quienes tienen más poder. Este estereotipo debe ser descartado, y más si se habla de un DirCom, es una persona que sabe relacionarse con el resto, es capaz de integrarlos a todos, motivarlos, que sepa escuchar, “que inspire respeto y confianza, que no sea ese típico jefe al que uno le tiene miedo y no sabe cómo decirle las cosas o plantearle proyectos” (Perfil del DirCom, 2012). Todo esto se resume a que, no es tanto un jefe, sino es un líder, una persona que sabe llevar a todos con él y es carismático, humilde y aprende del resto. Cumpliendo así otro de los pilares fundamentales para la comunicación interna y su éxito.

Uno de los determinantes más importantes que todo empresario y empresa debe comprender, es que: la comunicación es lo que vende. Puede que la organización tenga el mejor de los productos, al igual que el mejor equipo, pero si no saben cómo manejar su comunicación, tanto interna como externa, la empresa no tiene raíces para venderse y crecer. Para que esta comunicación sea lo más completa posible tienen que llevar a la Dirección de Comunicación a su máximo nivel, otorgándole la independencia intelectual, curiosidad, creatividad personal e importancia decisiva.

Es importante comprender bien, por ende la posición del DirCom en la empresa. Esta figura es “es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa [...] velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas” (Dircom, 2014). Entre estas responsabilidades están, diseñar y gestionar el plan estratégico de la Comunicación Corporativa, completamente ligados con los objetivos de la organización. Por otro lado, tiene tareas estratégicas que debe

cumplir, dentro de estas están identificar a los *stakeholders* (internos y externos), para poder dirigir, planificar y gestionar: temas y mensajes clave específicos para cada parte. Esto afectará positiva o negativamente a la empresa dependiendo de los resultados obtenidos, ya que tendrá relación con la imagen pública, la reputación corporativa y las percepciones hacia el resto de públicos (Dircom, 2014).

Si se habla de la gestión de las comunicaciones, es fundamental guiarse según la “la regla de oro de la comunicación, que sitúa en el foco del proceso, no al emisor, el mensaje o el medio, sino a su receptor” (Costa, El DirCom Hoy, 2012). Por esto toda comunicación que se maneje en una empresa debe ser pensada directamente hacia el receptor. Costa dentro de la comunicación global/corporativa, establece tres ámbitos de comunicación, donde agrupa a los públicos según los intereses con la empresa.



**Gráfico 4. Los ámbitos de la comunicación Global. (Costa, El DirCom Hoy, 2012)**

De estos ámbitos, Costa propone responsabilidades en cada para cada uno. Por ejemplo en el ámbito institucional: “supervisa la identidad corporativa, es miembro responsable del Gabinete de Crisis, Crea o redefine el modelo de la

imagen, es el portavoz institucional designado por el consejo” (Dircom, 2014). En el ámbito organizacional: “colabora con la Dirección General y la de RRHH en los cambios culturales y correspondientes planes de comunicación” (Dircom, 2014). En el ámbito de mercadotecnia: “colaborar con la Dirección de mercadotecnia (marketing de la nueva era) y publicidad en la supervisión de la imagen corporativa” (Dircom, 2014).

Sumando a estas y muchas otras responsabilidades del DirCom, este debe ser capaz de realizar auditorías de investigación social y de comunicación las cuales “delimitan claramente y sin ambigüedades los objetivos de información que se tienen que lograr” (Dircom, 2014). Así como también debe tener en cuenta la importancia de la comunicación corporativa interna para que la corporación sea homogénea y se genere una comunicación bidireccional. Por otro lado la comunicación corporativa interna se encarga de “cerrar el grado de dispersión de los gaps diagnosticados entre la imagen ideal y la imagen real, el DirCom tendrá que gestionar la comunicación con los públicos externos utilizando varias herramientas, como por ejemplo la creación de acontecimientos, la Publicity o la relación con los medios de comunicación” (Dircom, 2014).

Entre estas y muchas miles más de responsabilidades y funciones del DirCom son fundamentales en las empresas en la actualidad. Ya que, no solamente cumplen el papel de integrar la comunicación, pero pasa a un nivel mucho más profundo y profesional. El hecho de tener un director de comunicación o DirCom traerá realmente grandes aportes y beneficios a las empresas. Pues les ayudará a crecer y mejorar la constitución de las mismas. El DirCom, así como lo dice su nombre

cumplirá funciones directivas, trabajará desde la raíz de la empresa y no solo trabajará con sus ramas. Todo esto formará una empresa más consistente, sólida y lo más importante unificada, donde todas sus partes tengan un buen conocimiento del fin al cual quiere llegar la empresa y no solamente enfocarse en metas personales. Así como se mencionó antes, la comunicación es la que vende, entonces lo mejor que se puede hacer para hacer que una empresa progrese y prospere es manejar desde lo más básico la comunicación. Ir cambiando y adaptándose a esta nueva ideología empresarial donde las comunicaciones no cumplen un papel superficial, tienen un rango y nivel que va de la mano con los principios de la empresa y la gerencia de la misma.

## **La auditoría de comunicación**

Las auditorías tienen como objetivo “identificar las necesidades y aspiraciones de la empresa en materia de información y comunicación, así como analizar los puntos débiles y fuertes de la política de la comunicación llevada a los públicos internos” (Ardura, 2011, p. 320). Según Ritter, ayudarán a evaluar el funcionamiento de programas de comunicación, diagnosticar problemas, establecer estrategias y presupuestos para comunicación interna, al igual que nuevas políticas, relaciones y *benchmarks*. Los momentos en que se deben realizar las auditorías son precios a reorganizaciones, negociaciones, eventos externos, *downsizing* y cambios de *managment* (2008, p. 40) (Altamirano, Cultura en las organizaciones, 2015). Boskovsky en *Investigación estratégica y Auditoría de Imagen Global* la define como:

Un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos: objetivos de imagen de la alta dirección, proyecto de

empresa, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores (2005, p. 39).

Por otro lado se tiene a la investigación o *awareness*, que sirve para evaluar los conocimientos y actitudes de los empleados dentro de la organización. Con esto, como dice Ritter, se podrá identificar las áreas de interés de los empleados, evaluar grados de conocimiento, valoración de información al igual que evaluar la eficacia de la comunicación. Se deben realizar cuando exista un tema en la agenda de medios, para conocer a los portavoces y generar cambios en la política de la organización (Ritter M. , 2008, p. 41) (Altamirano, Cultura en las organizaciones, 2015).

Según Costa, existe un proceso de análisis para generar una auditoría o investigación estratégica, la cual tiene relación con la cultura organizacional, los recursos humanos y los objetivos propios de la organización, tanto en la logística como en el ámbito laboral (Costa, El DirCom Hoy, 2012). Es necesario identificar: la cultura común; las herramientas de comunicación interna, los canales para dirigir la cultura corporativa; ajustar las herramientas a los objetivos deseados, dirigir todas a los objetivos; saber cómo se empleará cada herramienta, en niveles generales y específicos; planificación del *coaching*, para determinar el cómo se comportan y comunican; implementación de las acciones planificadas; y por último monitoreo y medición, para medir la eficacia con datos “fehacientes y convincentes” (Ritter M. , 2008, pp. 45-46). Para el punto final sobre monitoreo y medición, es necesario crear indicadores internos que permitan analizar más a fondo la comunicación. Crear una base de preguntas que ayuden a obtener resultados certeros y objetivos, sean así

preguntas relativas a los resultados o preguntas sobre los *drivers*, que está diseñado para proporcionar información hipotética (Ritter M. , 2008, pp. 47-48).

Se puede claramente comprender la importancia de la cultura dentro de la organización, pues es la base fundamental para comportamientos y diferencias entre empresas. Le dará la personalidad a la organización y ayudará a llevar a todos los miembros a cumplir los objetivos organizacionales. Dentro de estas culturas dominantes, siempre existirán subculturas, las cuales son importantes identificarlas dentro de las auditorías, para comprender mejor las necesidades de sus públicos. Por esto se recomienda que se realice de manera constante auditorías dentro de las organizaciones, pues estas permitirán comprender más a fondo la eficacia de las estrategias organizacionales, para generar cambios, consciencia, apoyo y refuerzo por parte de los miembros de la empresa. Pues ellos son quienes reflejarán los resultados de esta cultura organizacional (Altamirano, Cultura en las organizaciones, 2015)

El auditor o asesor debe seguir un proceso riguroso para generar un cambio en la imagen e identidad empresarial, en base a los resultados de la auditoría, según lo indica Costa:

1. Los dos grandes vectores: plan estratégico general y modelo de la imagen.
2. Dispositivo operacional: tres ámbitos ligados por el DirCom.
3. Formulación de objetivos: puntuales y globales.
4. Elaboración de la estrategia: plan estratégico de comunicación.
5. Logística: análisis de inversión.
6. Realización de materiales público por público: cambio cultural.

7. Comprobaciones pertinentes: test.
8. Implantación del modelo de la imagen y el plan comunicacional.
9. Control de la evolución (Costa, El DirCom Hoy, 2012)

De esta manera es posible concluir que la planificación estratégica de la identidad corporativa así como todo concepto de la misma, implica un análisis y reflexión sobre la compañía en su conjunto. Es importante que el plan de comunicación cubra las siguientes áreas, expresadas en un artículo de Muñiz en *Marketing XII*:

- (1) La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- (2) La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- (3) La definición de un calendario de actuación y la evaluación de los costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan (Muñiz, 2008).

Es fundamental adaptarse a este nuevo cambio y concepto, donde la identidad es todo un proceso donde no solamente la imagen es la que está presente, pues la imagen gira en torno a el nombre, la marca y finalmente la identidad. Estos cambios deben estar relacionados directamente con la Gerencia General de la organización así como con el plan global organizacional. Las decisiones que se tomen implicarán el acordar a dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la identidad para realizar cada uno de sus negocios. Por ende se recomienda que para generar cualquier tipo de cambio, primero se realice un estudio de la cultura social en la que se encuentra la organización, así como la cultura propia de la

misma. Luego proceder a seguir cada uno de los pasos de manera delicada, para llevar a la empresa a una mejora de identidad corporativa y no a su declive.

La auditoría consta de una investigación la cual cumple las siguientes funciones: identificar y conocer a los públicos estratégicos definiendo sus insights y características; conocer el punto de vista de cada uno de los públicos; diagnosticar las estrategias empresariales; determinar los efectos de las acciones y mensajes internos, al igual que la eficacia y respuesta de los mensajes externos de la empresa (Boskovsky, 2005, p. 37).

## **La comunicación global: comercial e industrial**

### **La comunicación externa.**

La comunicación externa según Andrade es un “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005). Otro autor, Muñiz la define como “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, [...], tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales” (Muñiz, 2008). Manejar la comunicación externa permitirá que las empresas tengan ventajas competitivas direccionadas hacia los públicos de interés. Para ello se deben manejar mensajes adecuados para cada *stakeholder*, lo cual permitirá que la imagen que proyecta la organización hacia sus públicos externos vaya acorde con lo que la

complementa de manera interna. Respondiendo siempre a las necesidades sobre los intereses que demandan los públicos objetivos. Para ello existen acciones como las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Social Empresarial, que permitirá generar respuestas positivas para con sus públicos.

### **Relaciones Públicas.**

“Las Relaciones Públicas son la función directiva que evalúa las actitudes públicas e identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública” (Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, pg. 36)”. Se puede por tanto consentir que las Relaciones Públicas son las acciones y herramientas de dirección que están enfocados en la “comunicación estratégica coordinada y sostenida a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras” (Martini, N., 1998). Lo importante de las Relaciones Públicas es que implementan técnicas enfocadas en marketing y negociación para poder fundamentar y complementar su fin particular y así poder concluir sus acciones bajo una buena interpretación y ser aceptada por los públicos o *stakeholders* a los que se apunte dicha acción (Martini, N., 1998).

Es también importante definir qué no son las RRPP para no confundirlas y crear un malentendido sobre su función. Antonio Lacasa define que las Relaciones Públicas no son “imágenes o textos pagados en medio” (Lacasa, 2004, p. 27) ya que

esto sería referente a las acciones de publicidad. No son “catálogos, expositores, folletos para coger en dispensadores” (Lacasa, 2004), pues eso se refiere a material de puntos de venta. Tampoco es “la presentación constante de una figura pública como máximo líder en su especialidad” (Lacasa, 2004), pues esto es conocido como Propaganda. No pretende conseguir menciones gratis sobre productos, como el marketing. Tampoco pretende ser “un derecho vitalicio a que nuestro punto de vista sea automáticamente reflejado por los periodistas” (Lacasa, 2004). Bernays apoya que las Relaciones Públicas no tienen como fin “hacer creer al lector u oyente que se tratan con sombras o ilusiones” (1990: pg.88). En realidad las Relaciones Públicas tratan a la imagen corporativa con la realidad, de comportamientos, actitudes y acciones hacia sus públicos.

La importancia de las Relaciones Públicas debe ser comprendida desde el punto de vista que funciona como in Iceberg, pues la zona visible de las RRPP, son las acciones que se generan. Pero lo que no se ve es todo el proceso que conllevan estas acciones como “el asesoramiento a la dirección, la planificación estratégica, el análisis e investigación y la evaluación de programas” (Lacasa, 2004, p. 28). Sam Black, las define como “una parte integral de casi todos los aspectos de la organización y la gestión” (Lacasa, 2004, p. 29). Es por tanto que el Iceberg es mucho más comprensible desde este punto de vista ya que abarcan muchos más ámbitos e instrumentos de los que se muestra en los resultados. Lo fundamental de las RRPP, es que provoquen “opiniones positivas en hecho ciertos y realmente tengan apariencia de serlos. No sólo nuestros mensajes deben ser reales sino también verosímiles” (2004, p. 34).

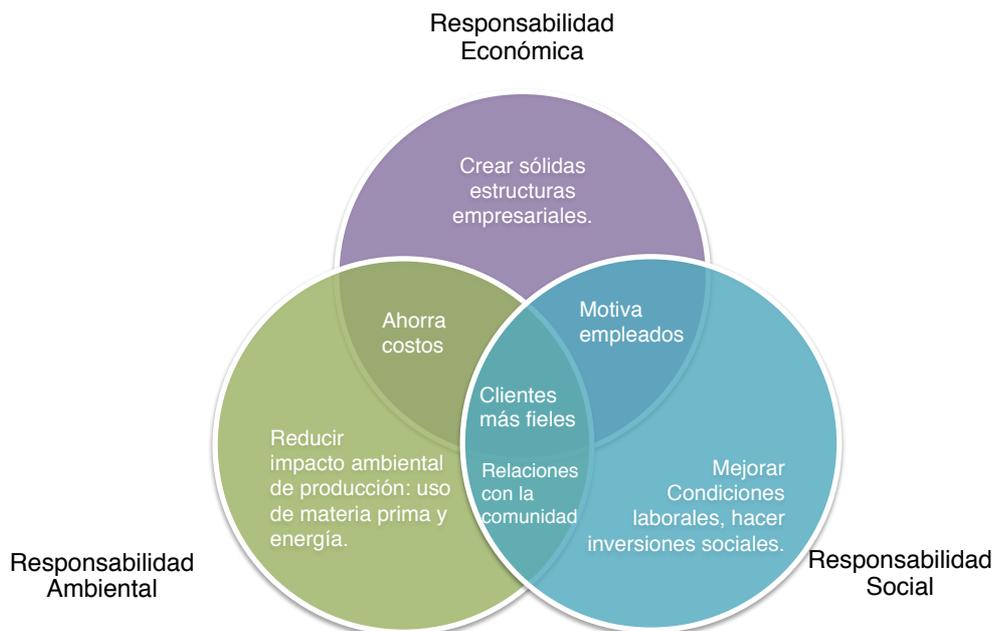
Existen ocho fundamentos para que las Relaciones Públicas definidas por Lacasa, entre estas se exponen las siguientes: “definir los objetivos; investigar los públicos objetivos; modificar los objetivos para alcanzar las metas reales detectadas en una investigación; escoger una estrategia; definir los contenidos de acciones y mensajes; organizar las acciones; planificar tiempos y tácticas; llevar a cabo el plan” (Lacasa, 2004). Todo ello llevado siempre bajo un contexto ético, que busque el diálogo, basados en la credibilidad, adecuados a las audiencias y a los tiempos, deben ser aceptadas por los públicos y comprensibles para ellos (Lacasa, 2004). Como resumen se puede decir que el éxito que tenga una empresa estará ligado a las acciones correctas que se realicen por parte de las Relaciones Públicas, la reputación, credibilidad, armonía, transparencia, y un entendimiento claro por parte de sus *stakeholders* (Lacasa, 2004).

### **La Responsabilidad Social Empresarial.**

La responsabilidad social en las organizaciones es un tema que está presente en Latinoamérica desde el siglo XX, que poco a poco ha crecido el “interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios”, que aparecen en la sociedad sobre la RSE en la región. La RSE responde a “a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible,” (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemán, s.f.) mediante el cual las empresas responden a las necesidades de la sociedad, y asumen esta responsabilidad. “Es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficio propio.” (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemán, s.f.)

La evolución histórica de la RSE se divide en varias fases, de manera global la inicial se dio durante el siglo XIX y el siglo XX, periodo en el cual no existen organizaciones que hagan responsabilidad social como tal. Tiempo después en la primera mitad del siglo XX se cristaliza y aclara el tema de responsabilidad social, “en ella surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad” (Correa, 2007). La segunda fase se da en la segunda mitad del siglo XX, momento en que la sociedad en general toma consciencia sobre “la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaban en el entorno” (Correa, 2007). La tercera fase se da en 1960, cuando organizaciones, empresas y el Gobierno intentan encontrar un método para mostrar la importancia del cambio social, así se interrelacionan las empresas con el Gobierno y forman una interdependencia para llevar a un progreso a la responsabilidad social (Correa, 2007).

Las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Correa, 2007). De ello nace un nuevo modelo de gestión empresarial “que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental. Implementar y practicar RSE puede generar los siguientes beneficios” (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemán, s.f.):



**Gráfico 5.** Fuente: Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>

A raíz de esto y de la situación en la que se encuentra no sólo la sociedad, pero el mundo en sí, es necesario trabajar para crear un mundo más habitable y sostenible, por tanto las organizaciones ya no venden solamente un producto o servicio, deben integrar a dentro de sus organizaciones a la cultura y ética de responsabilidad social, una cultura que promueva el mejoramiento social y medioambiental dentro de su entorno. Normando las relaciones entre todos los *stakeholders*. “el trabajo se convierte así en un factor determinante de nuestro desarrollo personal y no sólo en un medio de vida” (Almagro, 2009, p. 7). En términos más generales la RSC o empresarial es “el compromiso que una organización adquiere con sus grupos de interés con el fin de minimizar los impactos económicos sociales, y ambientales que su actividad diaria genera” (Muller, 2016).

Para poder desarrollar planes de RSC es importante conocer y tener presente las necesidades del entorno y de los *stakeholders* en relación con la empresa, pues no se trata solamente de un proceso filantrópico el cual solo se enfoca en la

donación de dinero. Se debe, por ende, estudiar a los grupos de interés, saber quiénes son y qué necesitan. Va mucho más allá que eso, pues una empresa socialmente responsable, debe ser coherente en todo lo que hace, inclusive sus proveedores deben ir acorde con la necesidad de la responsabilidad social para poder cumplir con esta coherencia y estos parámetros. De esta manera se genera una cadena de valor sustentable, el proceso por el cual se organizan e interrelacionan las actividades de una empresa para la producción de sus bienes y servicios. Por tanto la responsabilidad social llegará a verse para la parte financiera de la empresa como un generador de valor agregado, comunicación organizacional y gestora de riesgos y reputación. Para ello se debe tener presente tres aspectos claves de la responsabilidad social corporativa: transparencia, acceso a la información – reportes y memorias para contar lo bueno y lo malo que sucede en la organización; integridad, hacer lo que se dice que va a hacer; responsabilidad: monitoreo, participación y supervisión (Muller, 2016).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a este análisis sobre la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, es posible concluir que la comunicación interna y externa de las empresas es ahora una herramienta fundamental que está directamente relacionada con la función directiva. Por ello actualmente las empresas están implementando departamentos de comunicación debido a las necesidades que las mismas presenta. La comunicación forma un pilar básico para la estructura de la filosofía organizacional, la cultura que la conforma, la identidad, imagen, representación, comportamientos, filosofía, actitudes y mensajes que se manejan en la organización. Por ello se puede relacionar a la comunicación como un nutriente de las empresas que permite que ellas crezcan dentro de su entorno y su mercado de una manera más competente y completa. Muchas veces la comunicación permite ayudar a mejorar procesos y vías de información que tengan en las empresas, para evitar generar problemas y rumores, lo cual como consecuencia genera un mal clima laboral. Adicionalmente quien dirige la comunicación en las organizaciones que son más grandes, aparte del departamento de comunicación, el encargado es el DirCom, la persona quien manejará desde una posición directiva, la comunicación.

Por otro lado la reputación de una organización es otro de los pilares fundamentales para el éxito empresarial, debido a que esta será la representación con sus *stakeholders* y les permitirá relacionarse con ellos. La reputación a diferencia de la imagen, debe ser llevada a lo largo del tiempo. A pesar de ser un valor intangible si puede ser medible y tiene mucho peso en los resultados tanto

económicos, financieros como comunicacionales. Se recomienda que todas las organizaciones intenten manejar una buena relación con todos sus públicos y tengan presente que no solo se trata de manejar una buena imagen o aparentar tener una buena cultura organizacional, debe existir una preocupación por la sociedad en la que se encuentran y ayudar en el ambiente y el desarrollo social.

En base a estas teorías, se comprende que lo que desean los *stakeholders*, y la sociedad es crear un mundo donde sea un lugar para todos, que se cuide el entorno y las acciones humanas no sean causa de consecuencias perjudiciales. Para que esto se pueda crear y mantener en orden, es fundamental que las empresas comprendan que no existe el geocentrismo, existe una red, mediante la cual todos se correlacionan y ayudan a crear situaciones mejores para el mundo. Es por tanto, la gran importancia que deben tener la empresas al considerar a sus *stakeholders* y el rol que cada uno desempeña con y para la organización, de tal forma que se pueda crear un sistema vivo con un lenguaje y herramientas compartidas que permitan a todos estar alineados e interdependientes unos con otros. Por lo que se recomienda que para poder crear estas relaciones, se debe tomar en consideración la importancia de todas cada una de ellas y también tener presente que son cuestiones que se crearán en base a procesos y desarrollos a largo plazo, debido a la fuerza que cada una de estas ellas llegará a tener en la organización.

Finalmente la auditoría de comunicación es considerada una herramienta esencial para poder comprender la situación actual de la empresa en cuanto a comunicación y cultura. Para poder mejorar la comunicación y las relaciones con sus *stakeholders* se crean planes estratégicos y de acción en base a la investigación y encuestas que se realiza para cada uno de sus públicos. Responderá a las necesidades de ellos y permitirá mejorar sus herramientas y canales de comunicación.

# **SOBRE UNILIMPIO**

## **Identidad corporativa**

### **Quiénes somos.**

Somos una empresa ecuatoriana, con sede en Quito. Desde 1996 proveemos soluciones adecuadas de higiene al mercado institucional a nivel nacional.

### **Misión.**

Procurar la salud y bienestar de nuestros clientes con soluciones adecuadas de higiene.

### **Visión.**

Ser la mejor y más grande proveedora de soluciones de higiene institucional del Ecuador y la región reconocida por su Responsabilidad Social Empresarial.

### **Valores.**

- Fe
- Integridad
- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto

## Logotipo.



Gráfico 6. Logo Unilimpio

## Comportamientos – conducta.

Los comportamientos y conducta están regidos por el manual del código de ética y conducta, el cual es general para las dos empresas. En él se indican los principios de conducta los cuales son:

- **Tolerancia:** es una virtud, la cual nos preocupamos en promover y fomentar a cada uno de nuestros colaboradores la capacidad de aceptar a las personas evitando la indiferencia entre quienes forman parte de la empresa.
- **Responsabilidad:** los actos que como colaboradores internos, realizamos en la empresa serán generados bajo este principio, ya que reconoceremos y cumpliremos íntegramente nuestras acciones así como las consecuencias de las mismas, evitando a toda costa provocar impactos negativos de nuestros actos.
- **Equidad y justicia:** ser imparciales, no tener favoritismos, ser objetivos.

- Puntualidad: asistir con puntualidad a sus horarios de trabajo y reuniones; cumplir a tiempo con los requisitos de los clientes, cumplir con los cronogramas de trabajo definido.

Incluye también una guía de conducta para los colaboradores en la cual se identifican 8 literales referidos como: servicios, uso de los bienes de la empresa, relación y trato con los clientes y proveedores, relación y trato con el personal de Unilimpio e Industrias OZZ, relaciones con la competencia, transacciones con valores económicos de la empresa, medio ambiente y seguridad ocupacional. Al final del manual deben firmar una carta de compromiso junto con sus datos.

### **Normas y políticas.**

Políticas de calidad: en Unilimpio nos comprometemos a buscar constantemente la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio de primera: productos de calidad, entregas completas y a tiempo, con responsabilidad social y la mejora continua de nuestros procesos.

Adicionalmente, Unilimpio cuenta con un reglamento interno de trabajo el cual está ejecutado y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Este manual es entregado al inicio del trabajo de cada colaborador que ingresa a la organización. Expone lo siguiente: Disposiciones preliminares, modalidad de contratación, las jornadas y horas de trabajo, remuneraciones, orden jerárquico y procedimiento para peticiones, vacaciones, obligaciones de los trabajadores, obligaciones de la compañía, prohibiciones a los trabajadores, sanciones, faltas, prohibiciones al

empleador, disposiciones generales, y finalmente un documento de compromiso de declaración del cumplimiento que debe ser firmado por cada trabajador.

## **Factores de éxito**

Enfoque al cliente

Trabajo en equipo

Mejora continua e innovación

Comunicación

Profesionalismo

## **Manual de identidad**

No cuentan con un manual de identidad de la marca, es por ello que no todos los comunicados o lo que utilizan tiene una misma imagen o formato. Solamente el departamento de marketing utiliza un manual pero no es constituido como un manual de identidad.

## **Productos y marcas que trabajan con unilimpio**



BIOSOLUTIONS: La línea BioSolutions, fue creada para dar soluciones óptimas de limpieza y desinfección para el hogar y al mismo tiempo contribuir con el medio ambiente en el que vivimos. Estos productos son elaborados a base de concentrados como soya o cítricos, con fórmulas concebidas de tal forma que, una vez usado el producto, al contacto con la materia orgánica, se degrade en un máximo de 21 días.

En la actualidad contamos con químicos como ambientales, jabones líquidos para manos, lava vajillas, desinfectantes y todos en diferentes aromas y toallas en Z que permiten un mejor secado de las manos.



DR. CLEAN: Nuestra marca especializada en el cuidado personal, busca mantener la limpieza y salud de nuestros consumidores, desarrollando productos que vayan de la mano con sus necesidades. En nuestro portafolio tenemos lavabiberones, jabones de mano, gel anti bacterial, entre otros. Ofrecemos actualmente en nuestros jabones aromas frutales a manzana, durazno y almendra y para nuestro gel aromas como el bambú y citrus para combatir las bacterias.



SHANTI: Línea cosmética, fue creada pensando en dar opciones de cuidado para el cabello, que van desde shampoo, acondicionador y tratamiento capilar, permitiendo a nuestros consumidores vivir nuevas sensaciones con nuestras aromas. Contamos también con nuestro gel reductor que gracias a su novedosa fórmula en frío, permite la reducción de medidas, evitando a nuestros consumidores grandes sacrificios.



OZZ: Es una línea especializada para dar soluciones integrales de limpieza y desinfección, en el hogar, instituciones y la industria. Bajo la marca OZZ contamos con productos que van desde cera para pisos, lavavajillas, antisarro, limpiavidrios, ambientales, hasta desinfectante para hospitales, restaurantes, centros comerciales, hoteles y lugares de alto tráfico de personas.



BIOSOLUTIONS INSTITUCIONAL: Línea creada para satisfacer las necesidades del Sector Público y Privado, que tienen un alto tráfico en sus actividades y demanda una mayor potencia en los productos para el cuidado de sus instalaciones, brindando de esta manera una imagen óptima y atractiva para quienes los visitan. Nuestros clientes pueden encontrar bajo nuestra marca, Químicos para la limpieza y desinfección, dispensadores para papel y jabón, absorbentes en general.



ELITE: es nuestra marca distribuida que ofrece calidad en papeles higiénicos, toallas de papel en rollo, toallas de papel dobladas, faciales y sabanillas aseguran siempre los mejores resultados, ya que nuestro objetivo principal es satisfacer las altas exigencias y estándares de calidad e higiene del mercado, además de contar con procesos productivos amigables con el medio ambiente y comunidades donde nuestra compañía presenta actividad industrial.



WISE: marca creada para cubrir las necesidades en el segmento de limpieza con productos como detergentes en una diversificación de presentaciones, ofreciendo a sus consumidores mejores alternativas en calidad y precios que permitan un blanco intenso y colores brillantes.



TECNOLAVADO: Representantes de la empresa Tecnoclean Colombia, proveedores de productos para limpieza especializados en lavandería, ofreciendo a sus clientes gran variedad de detergentes como en polvo, con enzimas, desengrasantes y líquidos con enzimas.



DEMA: línea instituida al sistema innovador de dispensación,

fabricado para la dosificación de productos, con diseño propio, concebida para la eliminación de desperdicio de los productos permitiendo el ahorro.



ESTRA: marca dirigida al sistema integral de limpieza, enfocada a ofrecer productos de los tamaños y colores necesarios para la separación y transporte de residuos sólidos, desea incentivar la práctica del reciclaje enfocándose en la responsabilidad social y ahorro efectivo. Ideales para la práctica de separación de residuos en centros comerciales, entidades educativas, terminales de transportes, estaciones de servicio, centros de salud y hospitales, entre otros.



BOBSON: marca proveedora de higiene, ofrece a sus consumidores un uso adecuado y eficiente del producto eliminando los desperdicios, elaborados de materiales de alta resistencia con un estilo innovador. Ofrece dispensadores de jabón de manos, dispensadores de papel, dispensadores de toallas, recargas para dispensadores urinarios, etc.

# **SOBRE INDUSTRIAS OZZ**

## **Identidad corporativa**

### **Quiénes somos.**

Tenemos más de 20 años de experiencia en el mercado brindando soluciones enfocadas en las necesidades específicas de nuestros clientes.

### **Misión.**

Desarrollamos y producimos soluciones integrales de limpieza, sanidad y cuidado personal con calidad y enfoque al cliente para el bienestar de la sociedad, siendo responsables con el ambiente y la comunidad.

### **Visión.**

Ser modelo de la nueva industria ecuatoriana por nuestra innovación, responsabilidad social empresarial, alta productividad y presencia internacional.

### **Valores.**

- Fe
- Respeto
- Honestidad
- Perseverancia

- Trabajo en equipo

### **Logotipo.**



Gráfico 7. Logo Industrias OZZ

### **Comportamientos.**

Los comportamientos y conducta están regidos por el manual del código de ética y conducta, el cual es general para las dos empresas. En él se indican los principios de conducta los cuales son:

- Tolerancia: es una virtud, la cual nos preocupamos en promover y fomentar a cada uno de nuestros colaboradores la capacidad de aceptar a las personas evitando la indiferencia entre quienes forman parte de la empresa.
- Responsabilidad: los actos que como colaboradores internos, realizamos en la empresa serán generados bajo este principio, ya que reconoceremos y cumpliremos íntegramente nuestras acciones así como las consecuencias de las mismas, evitando a toda costa provocar impactos negativos de nuestros actos.
- Equidad y justicia: ser imparciales, no tener favoritismos, ser objetivos.

- Puntualidad: asistir con puntualidad a sus horarios de trabajo y reuniones; cumplir a tiempo con los requisitos de los clientes, cumplir con los cronogramas de trabajo definido.

Incluye también una guía de conducta para los colaboradores en la cual se identifican 8 literales referidos como: servicios, uso de los bienes de la empresa, relación y trato con los clientes y proveedores, relación y trato con el personal de Unilimpio e Industrias OZZ, relaciones con la competencia, transacciones con valores económicos de la empresa, medio ambiente y seguridad ocupacional. Al final del manual deben firmar una carta de compromiso junto con sus datos.

### **Normas y políticas.**

Es compromiso de todos quienes hacemos Industrias Ozz S.A. buscar continuamente la satisfacción de nuestros clientes mediante la fabricación de productos de alta calidad fabricados con eficiencia y responsabilidad corporativa

### **Factores de éxito**

Enfoque al cliente

Trabajo en equipo

Mejora continua e innovación

Comunicación

Profesionalismo

## **Manual de identidad**

No cuentan con un manual de identidad de la marca, es por ello que no todos los comunicados o lo que utilizan tiene una misma imagen o formato. Solamente el departamento de marketing utiliza un manual pero no es constituido como un manual de identidad.

## **Productos**

### **Línea de Químicos.**

Todos los productos poseen fórmulas químicas garantizadas para realizar eficientemente la limpieza y mantenimiento de las empresas y hogares. La empresa ofrece diversos productos de línea química:

- **Cuidado personal:** Es una línea creada para asegurar la higiene de las manos, combatiendo las bacterias que causan enfermedades, protegiendo su salud. Dentro de esta gama se encuentran productos como: Jabón Líquido Antibacterial, Jabón Líquido sin Triclosán, Jabón Spray Antibacterial, Jabón Espuma Antibacterial, Gel Antibacterial, Jabón Líquido Antibacterial Dr. Clean, Jabón Líquido Antibacterial Biosolutions Institucional y Gel Antiséptico Dr. Clean.
- **Ambientales:** Aromatizantes, especialmente formulado para eliminar y neutralizar olores desagradables, dejando en el ambiente un delicado perfume, fresco. Ambiental Ozz y Ambiental Biosolutions Institucional son las opciones que se ofertan.

- **Desinfectantes:** Bactericidas de amplio espectro formulados especialmente para la desinfección de equipos contaminados y superficies tales como pisos, lavabos, mesones y mostradores. Estos son Alcohol Multipropósitos Ozz, Desinfectante Biosolutions Institucional, Limpiador con Acción Desinfectante Ozz, Cloro Biosolutions Institucional 2,5%, Cloro OZZ 5,5% y Cloro OZZ 10%
- **Desengrasantes:** Cuentan con una amplia gama de desengrasantes que se adaptan a necesidades específicas: eliminar grasas resistentes de origen vegetal, animal y mineral, 100% biodegradables, no tóxicos, no corrosivos y amigables con el medio ambiente. Entre ellos se encuentran: Tornado , Arrasagrasa Biosolutions Institucional y Limpiador Todo en 1 (D'Limonene),
- **Limpiadores:** Contamos con una amplia variedad de eficaces limpiadores para responder a todas sus necesidades de higiene. Los productos de esta gama son: Antisarro, Limpia Vidrios, Limpia Muebles, Shampoo de Autos, Silicón
- **Cuidado para pisos:** Permiten alargar la vida útil de los pisos de madera, laminados, de mármol o cubiertos de alfombras, limpiando la suciedad sin maltratar la superficie.
- **Industria de alimentos:** Están diseñados para preservar la sanidad completa de los espacios y ambientes donde se preparan alimentos. Las sustancias ofertadas son: Bacterac 750, Digrizz 120, Lavavajillas Industria Neutro, Lavabiberones Dr. Clean, Lavavajillas Aquamatic y Lavado Final Aquamatic.

- **Detergentes:** Son productos biodegradables con alto poder de detergencia para el lavado de todo tipo de prendas. Algunos de ellos son: Detergente Líquido Enzimático Biosolutions, Detergente Líquido y Suavizante de Ropa.
- **Productos biodegradables:** La línea de productos Biosolutions reúne todos los conceptos de la responsabilidad ambiental al estar conformada por productos 100% biodegradables, dispuestos en envases que usan hasta un 70% menos de plástico, y promueven la reutilización de los envases gracias a sus diversas presentaciones. Esta línea posee productos como: Ambiental Biosolutions, Arrasagrasa Biosolutions, Desinfectante Biosolutions, Jabón Manzana Biosolutions, Lavavajillas Biosolutions y Limpia Vidrios Biosolutions.

### **Línea de Absorbentes.**

Los productos que forman parte de esta división son 100% biodegradables, muy resistentes y de gran absorción. Debido a que Ozz se compromete con la sociedad, los artículos son elaborados con procesos amigables con el ambiente. Entre ellos se distinguen: Papel Higiénico Jumbo Biosolutions, Toallas de papel, Limpión Natural Biosolutions, Limpión Reutilizable Rollo Biosolutions, Limpión Reutilizable Paquete Biosolutions, y Servilleta Biosolutions.

### **Línea de Dispensadores.**

Los dispensadores protegen al producto del polvo, la humedad y las bacterias del entorno. Cuentan con diversos diseños elegantes y modernos, están hechos de materiales resistentes y ofrecen comodidad para el mantenimiento y limpieza. Los

diseños que se ofrecen son los siguientes: Dispensador de Papel Higiénico Jumbo, Dispensador de Papel Higiénico Jumbo Blindado Metálico, Dispensador de Papel Higiénico Jumbo de Acero Inoxidable de Lujo, Dispensador de Toalla Z, Dispensador de Toalla Z de Acero Inoxidable de Lujo , Dispensador de Limpión, Dispensador de Jabón Líquido y Gel, Botella 800ml para Dispensador de Jabón Líquido, Dispensador de Jabón Líquido 500 ml de Acero Inoxidable de Lujo, Dispensador de Jabón de Espuma de 800ml y Dispensador de Jabón de Espuma de 1300ml Relleneble con Botella.

# ORGANIGRAMA UNILIMPIO



Gráfico 8. Organigrama Unilimpio parte 1

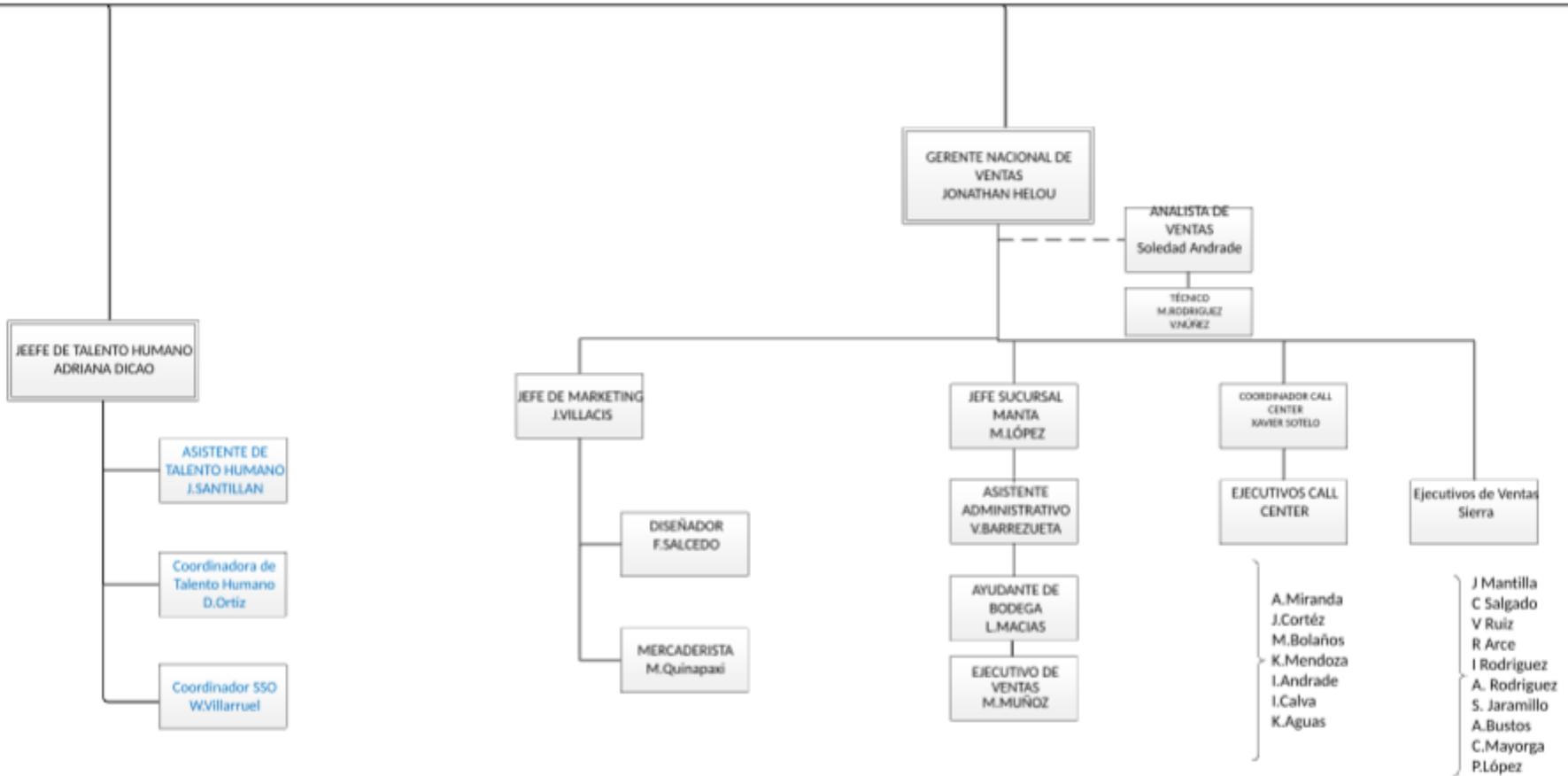


Gráfico 9. Organigrama Unilimpio parte 2

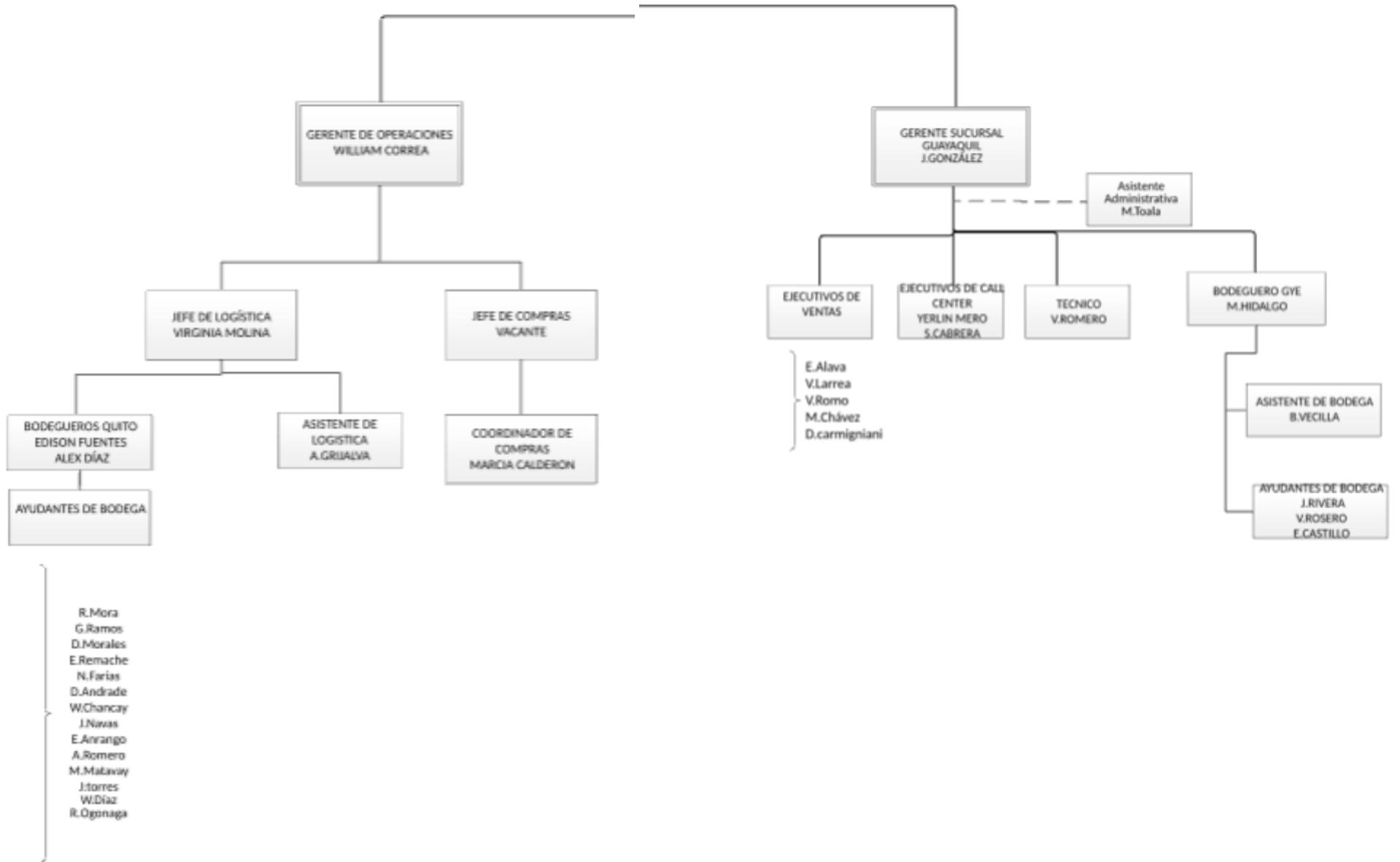


Gráfico 10. Organigrama Unilimpio parte 3

# ORGANIGRAMA INDUSTRIAS OZZ

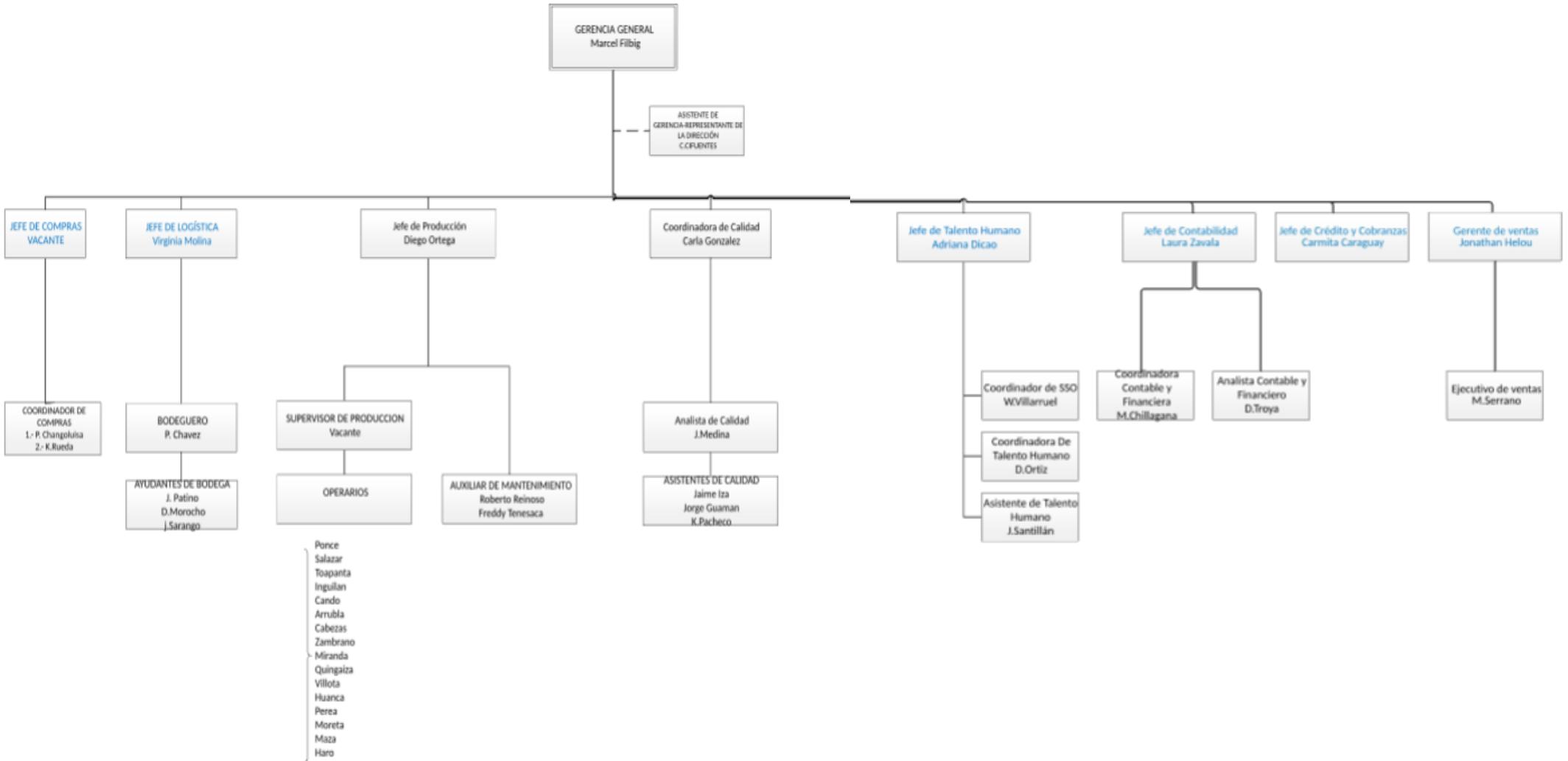


Gráfico 11. Organigrama Industrias OZZ.

## MAPA DE PÚBLICOS UNILIMPIO

DISTRIBUCIÓN ÁREAS UNILIMPIO		
PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Director administrativo Manta	El área administrativa está encargada de dirigir todos los procesos de las diferentes plantas de la empresa. Deben supervisar, dirigir y promover proyectos y diferentes actividades que se realicen en la organización. Especialmente en la dirección de cada sucursal. Tienen una relación más cercana a la alta dirección.
	Dirección administrativa Guayaquil	
	Dirección administrativa Quito	
<b>ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	Gerente administrativo financiero	El gerente contable financiero y el departamento de contabilidad son los encargados de todo el manejo económico y de pagos que realice la empresa. Deben manejar políticas financieras y estar siempre al día con cualquier tema sobre las finanzas de la empresa. Tienen una relación cercana a la alta dirección
	Contabilidad	
<b>CALIDAD</b>	Jefe de calidad	El jefe de calidad está encargado de controlar que todo lo que se tenga en Unilimpio, los procesos y productos, estén bajo los parámetros de calidad. Por ejemplo si las cosas están por expirar, debe promover proyectos para poder vender lo más pronto posible estos productos. Su relación con la alta dirección es cercana ya que debe siempre reportar los errores.
<b>CALL CENTER</b>	Coordinador call center	El coordinador del call center y los ejecutivos son los encargados de manejar el área de llamas de los clientes y solventar los problemas que sucedan con respecto a cualquier inconveniente que presenten los diferentes públicos de relación de la empresa. Su relación con la alta dirección no es tan directa, excepto por el coordinador.
	Ejecutivos call center	
<b>CRÉDITO COBRANZA</b>	Jefe de crédito y cobranza	Están encargados de corroborar que los pagos que tengan proveedores o clientes se manejen de forma correcta, que se generen los planes de crédito para quienes lo requieran y se manejen los contratos. La relación con la alta gerencia es directa
	Coordinador	
	Asistente	
	Recaudador	

		solamente por parte del jefe, el resto de personas de esta área no tienen relación directa.
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Gerente general	La gerencia General está encargada de toda la dirección de la empresa. Deben tener relación con todos los procesos que suceden en la organización. Es el alto mando de la organización.
	Asistente de gerencia	
	Auditor interno	El auditor es la persona encargada de medir que la eficacia de la organización esté funcionando y que todo esté en orden. La relación es directa con el alto mando.
<b>OPERACIONES</b>	Logística	El área de logística está encargada de manejar que los procedimientos y lo que se realice en la empresa esté estructurada y manejada de manera efectiva. La relación con la alta dirección está solamente determinada por el jefe del departamento.
	Asistente de logística	
	Bodega	El área de bodega está directamente relacionada con la de logística ya que deben manejar el inventario de productos y entrega de los mismos, deben mantener un reporte actualizado de lo que se tiene en bodega. La relación es directa solamente por parte del jefe con la alta dirección. El resto de personas no tienen relación alguna con la alta gerencia.
	Ayudantes de bodega	
	Jefe de compras	Es el área determinada de manejar las compras y promociones que se manejarán con los productos en Unilimpio, la relación es cercana con la alta gerencia.
	Coordinador de compras	
<b>MARKETING</b>	Jefe de marketing	El departamento de marketing está encargado de promocionar los productos de la empresa y generar venta y el trato con los clientes. Al igual que está encargado de los diseños de los comunicados de la empresa y demás herramientas que deban ser diseñadas. La relación con la alta gerencia es cercana, especialmente por parte del jefe.
	Diseñador	
	Mercaderista	
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	Coordinador	El departamento de servicios generales está relacionado a la limpieza de la organización y recepción de las personas. El contacto con la alta dirección es diaria, sin embargo la relación no es directa.
	Portero	
	Asistente de limpieza	

<b>SISTEMAS</b>	Coordinador de sistemas	El área de sistemas está encargado de dirigir todas las operaciones de la empresa. Así como solucionar problemas que se presenten como con programas o software. La relación con la alta gerencia se da por parte del coordinador.
	Asistente de sistemas	
<b>TALENTO HUMANO</b>	Jefe de talento humano	Es el área de recursos humanos, están encargados de dirigir y manejar una buena cultura organizacional. Manejan de igual forma cualquier problema que se presente en cuanto al desempeño de las personas. También están encargados de la dirección de comunicación. La relación con la alta gerencia es directa.
	Asistente de talento humano	
	Coordinador de talento humano	
	Coordinador de sso	
<b>VENTAS</b>	Gerente nacional	Son los encargados de manejar las ventas que tiene Unilimpio de sus productos, se manejan con los clientes y proveedores de las diferentes sucursales. Analizan la situaciones actuales de ventas. La relación con la alta dirección es cercana debido a los reportes que deben generar. Pero de manera directa la relación es por parte del gerente nacional.
	Analista de ventas	
	Técnico	
	Jefe sucursal manta	
	Asistente administrativo	
	Ejecutivos de ventas	

Tabla 2. Mapa de públicos Unilimpio

## MAPA DE PÚBLICOS INDUSTRIAS OZZ

DISTRIBUCIÓN ÁREAS INDUSTRIAS OZZ		
PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Jefe administrativa	Supervisión del área de producción y área comercial, también controla que los proyectos se desarrollen adecuadamente. Tienen una relación muy cercana a la alta dirección.
<b>CALIDAD</b>	Coordinadora de calidad	Se encarga de revisar que los productos cumplan con los requisitos de calidad antes de ser comercializados. La relación con la alta dirección es medianamente cercana, porque se debe informar sobre los procesos, sus aciertos y errores.
	Analista de calidad	
	Asistentes de calidad	
<b>CALL CENTER</b>	Director call center	Comunicación con los clientes por medio telefónico. Este no solo informa a los clientes sobre los productos, también resuelve dudas y promociona los artículos en venta. La relación con la alta dirección no es directa.
<b>COMPRAS</b>	Jefe de compras	Adquisición de materias primas, envases de productos, tecnología y control en los locales de distribución. La relación con la dirección es directa y cercana, ya que se debe informar sobre los precios y facilidades o impedimentos de compra.
	Coordinador de compras	
<b>CONTABILIDAD</b>	Jefe de contabilidad	Se encargan de la administración de los recursos financieros tanto para pagos el personal como para inversiones empresariales. Deben estar pendientes de lo que suceda con la economía de la empresa. Tienen una relación cercana a la alta dirección.
	Coordinadora contable y financiera	
	Analista contable y financiera	
	Jefe de crédito y cobranzas	
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Gerente general	Realizan controles periódicos relacionados con el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos y direcciones generales vinculadas con todas las áreas.
	Asistente de gerencia	
<b>LOGÍSTICA</b>	Jefe de logística	Esta área se encarga la distribución y manejo de los productos en bodega y movilización de materias primas. No tiene un contacto directo con los altos cargos, excepto por el jefe.
	Bodeguero	
	Ayudante de bodega	
<b>PRODUCCIÓN</b>	Jefe de producción	Se encargan de fabricar los productos de limpieza, control de los del control de elaboración y mantenimiento de las máquinas. El jefe de producción tiene una relación cercana con los altos cargos, ya que este va
	Supervisor de producción	
	Operarios	
	Auxiliar de mantenimiento	

		informando de los procesos de producción y de las necesidades de esta área.
<b>PROYECTOS</b>	Director de proyectos	Gestión de actividades y creación de planes a corto y largo plazo. Relación cercana con los altos cargos.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Jefe de talento humano	Responsable de la selección y contratación del personal adecuado para cada área de la institución, generadora de reuniones con los trabajadores y promotora de un buen ambiente laboral. También se encarga de transmitir la cultura organizacional y de direccionar la comunicación interna. La relación con la alta gerencia es directa.
	Coordinador de sso	
	Coordinador	
	Asistente	
<b>VENTAS</b>	Gerente de ventas	Se encarga de la distribución y venta de los productos. También realiza seguimiento de los productos comercializados. La relación con la gerencia es directa debido a la importancia de los registros de ingreso, cantidades demandadas e inventarios.

Tabla 3. Mapa de públicos Industrias OZZ

## **ANTECEDENTES COMUNICACIONALES**

Para analizar los antecedentes comunicacionales, fue fundamental primero comprender la organización que tiene la empresa. En este caso, en Unilimpio trabaja con las marcas antes referidas. Una de ellas, Industrias OZZ, forma también parte de la cadena de Unilimpio y está toda la planta ubicada en las instalaciones de Unilimpio. Por lo tanto comparten no solamente el espacio, pero también personal de la dirección: departamento de Talento Humano, Marketing, etc. Por lo que ambas empresas utilizan los mismos recursos y medios de comunicación, ya que en sí son dos empresas fusionadas.

La comunicación en general es manejada por el área de Talento Humano, con el soporte y apoyo del área de Marketing y Gerencia. Por ejemplo, cuando se deben realizar comunicados, las artes para son creadas por el departamento de Marketing y distribuidas o enviadas por Talento Humano. Desde un simple análisis, claramente el no contar con un departamento de comunicación, es un factor que genera que la comunicación no sea uniforme y no tenga el éxito que desean. Adicionalmente, no cuentan con un manual de identidad, pero sí tienen estructuras por las cuales se maneja las cosas del departamento de Marketing. Talento Humano también tiene un manual de procedimientos, pero no son unificados para el uso de todos. Tienen presente que existen muchas falencias comunicacionales ya que la comunicación no es manejada de una forma estratégica. En julio realizaron una medición de clima laboral, en el cual se evaluaron 10 factores. En base a estos resultados determinaron que un 70% de la

organización con respecto a clima laboral está bien. Sin embargo, los factores que presentaron niveles más bajos fueron comunicación y percepción de justicia, debido a la falta de conocimiento sobre lo que sucede en Unilimpio

Adriana Dicao, directora de Talento Humano, nos comentó que la intranet es el principal medio de comunicación en la organización. Sin embargo, esta herramienta está solamente direccionada para ciertas personas, ya que no todas tienen acceso a internet, por lo tanto tampoco al mailing que utilizan. Toda la información que se quiera difundir se la maneja de manera principal por este medio. Para las personas que no tienen acceso a internet, pueden compartir un correo general al cual pueden acceder desde la empresa. Pero la mayoría del tiempo, la comunicación y las cosas que se enteran se la maneja por rumores. Esta es la preocupación más directa que tienen sobre comunicación, tienen presente que los rumores y chismes es el medio más utilizado por las personas para la difusión de comunicación. Lo cual genera que la información que se comunica tenga errores o no sea certera. Uno de los ejemplos más claros por los cuales se da este problema es que, a pesar que se hacen reuniones semanales de la gerencia con sus jefaturas para ponerse al día o comunicar diferentes sucesos de la organización, esta comunicación no baja hacia el resto de empleados o si lo hace baja distorsionada. Este error genera que exista un mal clima laboral ya que muchas personas se preocupan por la información que les proporcionan, como reducción del personal, cuando no es así.

Aparte de las reuniones que se tiene con gerencia y jefaturas, no existen reuniones establecidas en el área de producción o logística. Sin embargo, intentan

que se retroalimente a las personas sobre lo ocurrido durante la semana (lo cual sigue sin tener un gran éxito o que simplemente funcione). Por ello, en la reunión de Navidad del 2015 que se hace con toda la planta, se informó sobre el resumen que tuvieron ese año y las expectativas por cumplir para el 2016.

El segundo medio más utilizado son las carteleras impresas, en ellas se publican noticias sobre la empresa, curiosidades y demás comunicados que se desee exponer. Para ello y para los comunicados del *mailing* con referencia a eventos, se utilizan los Uniflash. Estas carteleras están ubicadas en la entrada de cada edificio de la planta o el área administrativa y es manejada por Talento Humano. Los eventos que realizan, aparte de estar en las carteleras o en el *mailing*, el momento que son cumpleaños, según Adriana, intentan comunicar por el altoparlante, otra herramienta de comunicación utilizada en el área de producción y logística. En este caso se les da una torta o un presente sin importar en qué cargo estén, procuran que todo esto se maneje de la manera más justa y equitativa para que todos se sientan parte de Unilimpio/OZZ. Adicionalmente, el altoparlante es otra de las herramientas que más la utilizan, pues por ahí comunican si es que tienen reuniones de área o si hay cambios importantes que deban saber. En el área de la planta de OZZ, utilizan mucho el altoparlante, sin embargo, durante algunas entrevistas se pudo detectar que no tiene tanta eficacia debido a que suena más como un ruido molesto ya que por el sonido fuerte de las máquinas, no se entiende casi nada de lo que se comunica.

Generalmente, no existe una forma de recordatorio sobre lo que se comunica, por lo que utilizan como parte de sus herramientas principales el

teléfono. Cuando comunican algo por correo o cualquier otro medio, directamente realizan un llamado para que tengan presentes ya sea revisar el correo o hacer que presenten atención.

Talento Humano está intentado hacer que la comunicación se maneje de manera bidireccional, por lo que implementaron recientemente un correo institucional, [transparencias@unilimpio.com](mailto:transparencias@unilimpio.com), mediante el cual cualquier persona de manera anónima o no, puede enviar cualquier queja, duda, o problema que esté detectando en la empresa y de esta manera tener un control y permitir a las personas que hablen de manera libre y tengan la seguridad de ser escuchados. Así como también tienen la libertad de acercarse a Talento Humano y conversar con ellos si tienen cualquier tipo de problema. Todo el lenguaje que manejan debe ser sencillo y fácil de comprender por todos para así evitar molestias.

Adicionalmente, se están implementando planes de Responsabilidad Social Empresarial, con lo cual no contaban antes. Adriana nos comentó que entre estos proyectos se incluyen: campeonatos de fútbol, becas de estudio, reuniones, concursos, premiaciones. También desarrollaron un plan macro para políticas de derechos y prácticas. Existe un buzón de calidad, que es manejado por el departamento de calidad, para que agreguen sus sugerencias si existe algún error en los productos, pero para ellos esto no es parte de comunicación ya que tiene más que ver con la parte ISO. Miden el clima laboral y también la seguridad industrial de manera constante. La medición del clima laboral, se lo hace de manera cualitativa y cuantitativa, para lo cual después se puede proyectar una

retroalimentación completa en la cual también participen todos para la búsqueda de soluciones.

La rotación de personal no es muy común, pero cuando entra una nueva persona, sin importar en el cargo que fuese a estar, se les hace una inducción sobre todo lo que sucede en la empresa. Manejan la inducción mediante un checklist de cosas por cumplir. Se les entregan brochures de la empresa que comunican las políticas de seguridad y normas. Todo este proceso es manejado directamente por los accionistas de la empresa, ellos son los encargados de contarles la historia, misión, visión y demás datos relevantes de la organización. De esta manera, intentan promover un sentido de pertenencia desde el inicio de cada persona. Finalmente, les hacen un recorrido por todas las áreas de la empresa y se les explica la estructura y funcionamiento de la misma.

## Tácticas/herramientas de comunicación Unilimpio

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN		
PÚBLICO	SUBPÚBLICO	HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA	Director administrativo Manta	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
	Dirección administrativa Guayaquil	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
	Dirección administrativa Quito	Teléfono
		Mailing
		Señalética luz
		Información de salud
		Reuniones
Intranet		
Cartelera		
Ficheros / Hablador de valores		
Carteles		
Corchos		
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Gerente financiero administrativo	Teléfono
		Ficheros
		Mailing
		Señalética luz
		Información de salud
		Reuniones
	Contabilidad	Intranet
		Cartelera
		Carteles
Corchos		
CALIDAD	Jefe de calidad	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Señalética luz
		Información de salud
		Letreros de seguridad industrial
		Intranet
		Buzón de calidad
Cartelera		

<b>CALL CENTER</b>	Coordinador call center	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
	Ejecutivos call center	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Boca a Boca / Rumores
<b>CRÉDITO COBRANZA</b>	Jefe de crédito y cobranza	Teléfono
		Ficheros
		Mailing
		Señalética luz
		Información de salud
		Reuniones
		Intranet
		Cartelera
		Corchos
	Carteles	
	Asistente	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Señalética luz
		Información de salud
Intranet		
Recaudador	Boca a Boca / Rumores	
	Cartelera	
	Carteles	
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Gerente general	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
	Asistente de gerencia	Señalética luz
		Información de salud
		Letreros de seguridad industrial
		Carteles
	Auditor interno	Corchos
		Ficheros
		Reuniones
		Mailing
<b>OPERACIONES</b>	Jefe de logística y asistente	Teléfono
		Altoparlante

		Cartelera
		Señalética luz
		Información de salud
		Ficheros
		Letreros de seguridad industrial
		Intranet
		Reuniones
	Logística	Cartelera
		Reuniones
		Teléfono
		Mailing
		Señalética luz
		Información de salud
		Letreros de seguridad industrial
		Radio
		Intranet
		Boca a Boca / Rumores
	Bodega	Cartelera
		Reuniones
		Teléfono
		Señalética luz
Información de salud		
Letreros de seguridad industrial		
Radio		
Ayudantes de bodega	Mailing	
	Intranet	
	Boca a Boca / Rumores	
	Teléfono	
Jefe de compras	Mailing	
	Cartelera	
	Carteles	
	Señalética luz	
	Información de salud	
	Ficheros	
	Letreros de seguridad industrial	
Coordinador de compras	Corchos	
	Reuniones	
	Intranet	
	Teléfono	
	Mailing	
<b>MARKETING</b>	Jefe de marketing	Cartelera

	Diseñador	Señalética luz
		Información de salud
		Carteles
		Ficheros
		Corchos
	Mercaderista	Reuniones
		Intranet
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	Coordinador	Reuniones
		Cartelera
		Ficheros
		Señalética luz
	Portero	Información de salud
		Letreros de seguridad industrial
		Rumores
	Asistente de limpieza	Carteles
<b>SISTEMAS</b>	Coordinador de sistemas	Teléfono
		Intranet
		Mailing
	Asistente de sistemas	Señalética luz
		Información de salud
		Cartelera
<b>TALENTO HUMANO</b>	Jefe de talento humano	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Señalética luz
	Asistente de talento humano	Información de salud
		Cartelera
		Carteles
	Coordinador de talento humano	Corchos
		Altoparlante
	Coordinador de sso	Ficheros
<b>VENTAS</b>	Gerente nacional	Teléfono
	Analista de ventas	Mailing
	Técnico	Señalética luz
	Asistente administrativo	Información de salud
	Ejecutivos de ventas	Intranet
		Cartelera
		Teléfono
	Jefe sucursal Manta	Mailing
		Intranet

Tabla 4. Tácticas y herramientas de comunicación Unilimpio

## Tácticas/herramientas de comunicación Industrias OZZ

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN		
PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Jefe administrativa	Teléfono
		Reuniones
		Intranet
		Mailing
		Cartelera
<b>CALIDAD</b>	Coordinadora de calidad	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Buzón de calidad
	Cartelera	
	Analista de calidad	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Buzón de calidad
	Cartelera	
	Asistentes de calidad	Reuniones
		Buzón de calidad
		Alto Parlante
Boca a Boca / Rumores		
<b>CALL CENTER</b>	Coordinador call center	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
<b>COMPRAS</b>	Jefe de compras	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
		Reuniones
	Coordinador de compras	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
		Reuniones

<b>CONTABILIDAD</b>	Jefe de contabilidad	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
		Reuniones
	Coordinadora contable y financiera	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
		Reuniones
	Analista contable y financiera	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Buzón de calidad
Jefe de crédito y cobranzas	Teléfono	
	Mailing	
	Intranet	
	Cartelera	
	Reuniones	
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Gerente general	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Cartelera
	Asistente de gerencia	Carteles
		Corchos
		Ficheros
		Reuniones
<b>LOGÍSTICA</b>	Jefe de logística	Mailing
		Teléfono
		Altoparlante
		Cartelera
		Ficheros
		Intranet
		Reuniones
	Bodeguero ayudante de bodega	Cartelera
		Reuniones
		Teléfono
Radio		
		Mailing

		Alto Parlante
		Boca a Boca / Rumores
<b>PRODUCCIÓN</b>	Jefe de producción	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Buzón de calidad
		Cartelera
	Supervisor de producción	Teléfono
		Mailing
		Reuniones
		Intranet
		Buzón de calidad
		Cartelera
		Alto Parlante
	Radio	
	Operarios	Reuniones
		Cartelera
		Alto Parlante
		Teléfono
Boca a Boca / Rumores		
Auxiliar de mantenimiento	Reuniones	
	Cartelera	
	Alto Parlante	
	Teléfono	
	Boca a Boca / Rumores	
	Carteles	
<b>PROYECTOS</b>	Director de proyectos	Teléfono
		Mailing
		Cartelera
		Carteles
		Ficheros
		Corchos
		Reuniones
		Intranet
<b>TALENTO HUMANO</b>	Jefe de talento humano	Teléfono
	Coordinador de sso	Mailing
		Intranet
	Coordinador	Cartelera
		Carteles
		Corchos

	Asistente	Altoparlante
		Ficheros
<b>VENTAS</b>	Gerente de ventas	Teléfono
		Mailing
		Intranet
		Carteles
		Cartelera

Tabla 5. Tácticas y herramientas Industrias OZZ

### Elementos que favorecen o no la comunicación / necesidades

De acuerdo a la entrevista personal que tuvimos con Adriana fue posible determinar que la falta de un proyecto y una persona que maneje de manera independiente la comunicación para poder crear planes estratégicos y unificados de comunicación es su necesidad principal. De esta manera pueden generar una comunicación más eficiente y con menos problemas en cuanto a la distribución de información.

Otro de los factores que no favorecen a la comunicación es que no existe una retroalimentación bien dirigida hacia el resto del personal cuando se dan reuniones, por lo que se generan muchas especulaciones y rumores. Esto genera desconciertos y molestias entre los colaboradores y por lo tanto genera un mal clima laboral.

En sí, la estructura física en la cual se encuentran las empresas, genera que la comunicación sea complicada de manejar debido a que están muy dispersos y separados no solamente entre planta y administrativo, pero también entre áreas. Esto hace que no todos estén actualizados de lo que sucede y no entiendan muchas cosas que suceden en la organización.

Un factor que favorece a la comunicación es la cantidad de carteles, indicadores y carteleras que hay en la organización. Es claro que tienen presente qué es una herramienta de comunicación. Sin embargo, no son manejadas con una misma unidad y los indicadores (valores, misión visión) no están ubicados en todas las áreas de la empresa, solamente en ciertas áreas como la administrativa.

## **Objetivos auditoría Unilimpio y OZZ**

### **Objetivo general.**

Mediante un análisis previo y una evaluación de auditoría de comunicación interna, evaluar y medir cómo se encuentra la comunicación dentro de las organizaciones en base a las percepciones e ideas que tengan sus colaboradores, en base a diferentes niveles como son identidad, herramientas de comunicación y canales comunicacionales. En base a eso se logrará generar un plan aplicable, efectivo y estratégico de comunicación que les brinde mejoras reales con respecto a sus necesidades reales.

### **Objetivos específicos.**

1. Determinar falencias con respecto a la comunicación interna y transmisión de información por medio de los canales utilizados en las organizaciones.
2. Detectar el grado de conformidad y familiaridad que tienen los colaboradores de Unilimpio e Industrias OZZ con referencia a los rasgos culturales de la empresa.

3. Analizar la eficacia de las herramientas de comunicación y el tipo de comunicados que emite la empresa
4. Medir el nivel de relación y tipo de comunicación que se percibe en las empresas.
5. Establecer una visión clara sobre las necesidades que tienen con respecto a la mejora de comunicación en Unilimpio e Industrias OZZ.

### **Metodología de investigación.**

La auditoría se llevó a cabo en las plantas de Unilimpio y Ozz ubicadas en la ciudad de Quito. Este trabajo consistió en la realización de encuestas cuyas preguntas estaban orientadas a la comunicación dentro de la empresa. Debido a que cada una de las firmas cuenta con una misión, visión y valores diferentes se realizaron dos cuestionarios, uno para cada firma. Tanto Unilimpio como Ozz poseen departamentos relacionados con administración y producción por lo que se emplearon encuestas vía internet e impresas respectivamente. El número total de encuestados fue 150, de los cuales 94 pertenecen a Unilimpio y 57 a Ozz.

La auditoría fue ejecutada en las dos plantas empresariales en un solo día. Por motivos de horarios laborales, no se pudo realizar la encuesta a grupos superiores de cinco personas. Este aspecto fue positivo, ya que al ser un número reducido de personas la explicación de las preguntas y asistencia personalizada fue más fácil, sin embargo se requirió de mucho tiempo para que todos los trabajadores puedan acercarse y responder el cuestionario. No se estableció un límite de tiempo para la elaboración de la encuesta con el fin de evitar que los

trabajadores se sientan presionados. Se notó que los empleados tenían interés por hacer la encuesta, porque esperan que su opinión sea tomada en cuenta para mejorar su lugar de trabajo.

El método que se utilizó para la investigación fue de carácter cualitativo con respecto a las entrevistas realizadas y en análisis de percepción de la situación actual de las organizaciones con respecto no sólo a la comunicación pero también al ambiente. La metodología cuantitativa se utilizó mediante las encuestas, realizadas con auditoría y supervisión de Adriana, para que tanto como el lenguaje y la información proporcionada esté correcta. Este tipo de metodología permitió estudiar a profundidad la situación comunicacional a la que se enfrenta la empresa y así poder determinar sus fortalezas, debilidades y necesidades.

Es fundamental comprender que se ha considerado analizar a las dos marcas/empresas Unilimpio y OZZ debido a que a pesar de ser dos empresas con identidad corporativa diferentes, mantienen la misma línea de comunicación y herramientas. Estas son generadas de manera uniforme para ambas empresas ya que están bajo la misma dirección con respecto al ámbito administrativo. Lo que cambia en las organizaciones es el sector de producción y logística, sin embargo siempre están todas relacionadas. Al analizar a las dos empresas, se comprende de manera más profunda la efectividad que tiene Talento Humano, el departamento encargado de la comunicación para ambas empresas y determinar si realmente son efectivas las herramientas que utilizan, al igual que determinar mejoras en las mismas.

## Encuesta Unilimpio

A continuación se presentará la encuesta cuantitativa que se realizó al personal de Unilimpio, junto con el apoyo y supervisión de Adriana Dicao, Jefe de Talento Humano. Estas encuestas se las hizo de manera física a todas las personas que no tienen acceso al correo electrónico, y se envió por medio del correo institucional al resto de colaboradores.

### Evaluación de Comunicación

#### **Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Unilimpio.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Nivel de reporte: \_\_\_\_\_

---

#### **Identidad**

##### **1. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Unilimpio**

- a) Crecer como competidor multinacional en el mercado de productos de limpieza, inspirando orgullo y compromiso, generando valor para nuestros públicos de interés. \_\_\_\_\_
- b) Procurar la salud y bienestar de nuestros clientes con soluciones adecuadas de higiene. \_\_\_\_\_
- c) Nos apasionamos por ofrecer a las familias bienestar, a través de productos de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes y proveedores de la comunidad. \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

##### **2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de Unilimpio**

- a) Para el 2016 cumplir con más metas relacionadas con nuestros de ingresos e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional. \_\_\_\_\_
- b) Convertirnos una respetada y confiable compañía de productos de limpieza que busca innovar y satisfacer a los clientes. \_\_\_\_\_
- c) Ser la mejor y más grande proveedora de soluciones de higiene institucional del Ecuador y la región reconocida por su Responsabilidad Social Empresarial. \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Unilimpio?**

- |                     |       |                |       |
|---------------------|-------|----------------|-------|
| a) Honestidad       | _____ | f) Solidaridad | _____ |
| b) Fe               | _____ | h) Compromiso  | _____ |
| c) Confianza        | _____ | i) Respeto     | _____ |
| d) Integridad       | _____ |                |       |
| e) Actitud positiva | _____ |                |       |

**Comunicación / Herramientas**

**4. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Unilimpio**

- |                       |       |
|-----------------------|-------|
| a) Intranet           | _____ |
| b) Correo electrónico | _____ |
| c) Reuniones de área  | _____ |
| d) Rumores            | _____ |
| e) Cartelera          | _____ |
| f) Teléfono           | _____ |
| g) Altoparlante       | _____ |

**5. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

- |                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Intranet             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Correo electrónico   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones de área    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Reuniones personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Rumores              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Cartelera            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Vía telefónica       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Altoparlante         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Unilimpio, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.**

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_

- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- c) Responsabilidad Social Empresarial \_\_\_\_\_
- d) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_
- e) Sobre cuentas o clientes \_\_\_\_\_
- f) Puestos de trabajo en Unilimpio \_\_\_\_\_
- g) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_

### Comunicación / Canales

7. Por favor, marque las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato si cumple con cada una de ellas:

	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		
Se preocupa en escucharme		
Está dispuesto a promocionarme		
Me exige de forma razonable		

8. Por favor, marque las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato si cumple con cada una de ellas:

	SI	NO
A. Sabe escuchar		
B. Da buen ejemplo		
C. Organiza de forma efectiva los planes		
D. Identifica los objetivos en su área de forma clara		
E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
F. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.		
G. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
H. Toma decisiones de forma eficaz		
I. Comunica de forma clara y efectiva		
J. Demuestra liderazgo		

**9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Unilimpio? Escoja sólo una opción de las siguientes:**

- a) Del jefe al empleado \_\_\_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_\_\_
- c) Entre áreas \_\_\_\_\_
- d) Entre compañeros \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:**

- a) Carta escrita \_\_\_\_\_
- b) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- c) De manera personal \_\_\_\_\_
- d) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- e) Whatsapp \_\_\_\_\_
- f) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

**11. La información que le proporciona Unilimpio es:**

		SI
A.	Actualizada	
B.	Llega a tiempo	
C.	Clara	
D.	Necesaria	
E.	Interesante	
F.	Confiable	
G.	Ninguna	

**12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?**

No  Sí

**13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?**

- Superior inmediato
- Gerencia
- Talento humanos /personal
- Otro (Por favor especifique)

**14. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta, con respecto a la pregunta anterior?**

- Completamente satisfecho     
  Satisfecho     
  Insatisfecho     
  Completamente insatisfecho

**15. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo**

- |                  |       |                |       |
|------------------|-------|----------------|-------|
| a) Fácil         | _____ | f) Interesante | _____ |
| b) Técnico       | _____ | g) Rutinario   | _____ |
| c) Aburrido      | _____ | h) Cansado     | _____ |
| d) Satisfactorio | _____ | i) Motivante   | _____ |
| e) Seguro        | _____ | j) Ninguno     | _____ |

**16. Marque los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo.**

- |                       |       |
|-----------------------|-------|
| a) Organización       | _____ |
| b) Efectividad        | _____ |
| c) Comunicación       | _____ |
| d) Seriedad           | _____ |
| e) Honestidad         | _____ |
| f) Relaciones humanas | _____ |

Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

---



---



---

**Muchas gracias por su opinión.**

**Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.**

## Encuesta Industrias OZZ

A continuación se presentará la encuesta cuantitativa que se realizó al personal de Industrias OZZ, junto con el apoyo y supervisión de Adriana Dicao, Jefe de Talento Humano. Estas encuestas se las hizo de manera física a todas las personas que no tienen acceso al correo electrónico, y se envió por medio del correo institucional al resto de colaboradores.

### Evaluación de Comunicación

#### **Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Industrias OZZ.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Nivel de reporte: \_\_\_\_\_

---

#### **Identidad**

#### **1. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Industrias OZZ**

a) Desarrollamos y producimos soluciones integrales de limpieza, sanidad y cuidado personal con calidad y enfoque al cliente para el bienestar de la sociedad, siendo responsables con el ambiente y la comunidad. \_\_\_\_\_

b) Procurar la salud y bienestar de nuestros clientes con soluciones adecuadas de higiene. \_\_\_\_\_

c) Nos apasionamos por ofrecer a las familias bienestar, a través de productos de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes y proveedores de la comunidad. \_\_\_\_\_

d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de Industrias OZZ**

- a) Para el 2016 cumplir con más metas relacionadas con nuestros de ingresos e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional. \_\_\_\_\_
- b) Ser modelo de la nueva industria ecuatoriana por nuestra innovación, responsabilidad social empresarial, alta productividad y presencia internacional. \_\_\_\_\_
- c) Ser la mejor y más grande proveedora de soluciones de higiene institucional del Ecuador y la región reconocida por su Responsabilidad Social Empresarial. \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Industrias OZZ?**

- |                  |       |                      |       |
|------------------|-------|----------------------|-------|
| a) Honestidad    | _____ | f) Solidaridad       | _____ |
| b) Fe            | _____ | h) Trabajo en equipo | _____ |
| c) Confianza     | _____ | i) Respeto           | _____ |
| d) Integridad    | _____ |                      |       |
| e) Perseverancia | _____ |                      |       |

**Comunicación / Herramientas**

**4. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Industrias OZZ**

- |                       |       |
|-----------------------|-------|
| a) Intranet           | _____ |
| b) Correo electrónico | _____ |
| c) Reuniones de área  | _____ |
| d) Rumores            | _____ |
| e) Cartelera          | _____ |
| f) Teléfono           | _____ |
| g) Altoparlante       | _____ |

**5. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

- |                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Intranet             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Correo electrónico   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones de área    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Reuniones personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Rumores              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- f) Cartelera 1 2 3 4 5  
 g) Vía telefónica 1 2 3 4 5  
 h) Altoparlante 1 2 3 4 5

**6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Industrias OZZ, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.**

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_  
 b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_  
 c) Responsabilidad Social Empresarial \_\_\_\_\_  
 d) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_  
 e) Sobre cuentas o clientes \_\_\_\_\_  
 f) Puestos de trabajo en Industrias OZZ \_\_\_\_\_  
 g) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_

### Comunicación / Canales

**7. Por favor, marque las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato si cumple con cada una de ellas:**

	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		
Se preocupa en escucharme		
Está dispuesto a promocionarme		
Me exige de forma razonable		

**8. Por favor, marque las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato si cumple con cada una de ellas:**

	SI	NO
A. Sabe escuchar		
B. Da buen ejemplo		
C. Organiza de forma efectiva los planes		
D. Identifica los objetivos en su área de forma clara		
E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
F. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.		
G. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
H. Toma decisiones de forma eficaz		
I. Comunica de forma clara y efectiva		
J. Demuestra liderazgo		

**9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Industrias OZZ? Escoja sólo una opción de las siguientes:**

- a) Del jefe al empleado \_\_\_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_\_\_
- c) Entre áreas \_\_\_\_\_
- d) Entre compañeros \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comuniqué con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:**

- a) Carta escrita \_\_\_\_\_
- b) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- c) De manera personal \_\_\_\_\_
- d) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- e) Whatsapp \_\_\_\_\_
- f) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

**11. La información que le proporciona Industrias OZZ es:**

	SI
A. Actualizada	
B. Llega a tiempo	
C. Clara	
D. Necesaria	
E. Interesante	
F. Confiable	
G. Ninguna	

**12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?**

- No  Sí

**13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?**

- Superior inmediato  
 Gerencia  
 Talento humanos /personal  
 Otro (Por favor especifique)

**14. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta, con respecto a la pregunta anterior?**

- Completamente satisfecho  Satisfecho  Insatisfecho  Completamente insatisfecho

**15. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo**

- |                  |       |                |       |
|------------------|-------|----------------|-------|
| a) Fácil         | _____ | f) Interesante | _____ |
| b) Técnico       | _____ | g) Rutinario   | _____ |
| c) Aburrido      | _____ | h) Cansado     | _____ |
| d) Satisfactorio | _____ | i) Motivante   | _____ |
| e) Seguro        | _____ | j) Ninguno     | _____ |

**16. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).**

- |                       |       |
|-----------------------|-------|
| a) Organización       | _____ |
| b) Efectividad        | _____ |
| c) Comunicación       | _____ |
| d) Seriedad           | _____ |
| e) Honestidad         | _____ |
| f) Relaciones humanas | _____ |

Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

---

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

## Muestra de estudio

Después de haber expuesto la metodología de investigación y las encuestas a realizar, el siguiente paso es determinar la muestra de estudio. En este caso, el hecho que ambas empresas cuenten con un personal que no supera más de 150 colaboradores, es necesario realizar la encuesta a todo el personal. Por lo que el universo de estudio es la muestra a tratar para las encuestas.

<b>DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS UNILIMPIO</b>		
<b>No.</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CANT.</b>
1	ADMINISTRATIVA	5
2	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2
3	AUDITORÍA	1
4	CALIDAD	1
5	CALL CENTER	9
6	COMPRAS	2
7	CONTABILIDAD	2
8	CRÉDITO Y COBRANZA	10
9	GERENCIA GENERAL	2
10	LOGÍSTICA	28
11	MARKETING	2
12	SERVICIOS GENERALES	2
13	SISTEMAS	2
14	TALENTO HUMANO	3
15	VENTAS	23
<b>TOTAL</b>		<b>94</b>
<b>TOTAL DE ENCUESTAS RESPONDIDAS</b>		<b>60</b>
<b>MUESTRA</b>		<b>63%</b>

Tabla 6. Áreas Unilimpio

<b>DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS INDUSTRIAS OZZ</b>		
<b>No.</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CANT.</b>
1	ADMINISTRATIVA	1
2	CALIDAD	7
3	CALL CENTER	1
4	COMPRAS	1
5	CONTABILIDAD	3
6	GERENCIA GENERAL	3
7	LOGÍSTICA	4
8	PRODUCCIÓN	32
9	PROYECTOS	1
10	TALENTO HUMANO	3
11	VENTAS	1
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>
<b>TOTAL DE ENCUESTAS RESPONDIDAS</b>		<b>40</b>
<b>MUESTRA</b>		<b>70%</b>

Tabla 7. Áreas Industrias OZZ

## Resultados generales y por área

Después de haber analizado en contexto el método de estudio, investigación, análisis situacional, universo de estudio y haber realizado las encuestas de comunicación a Unilimpio y OZZ, se procede al estudio de los resultados de cada una de las preguntas y a extraer conclusiones comunicacionales sobre la situación actual de la Organización.

### A nivel de identidad.

1. **Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Unilimpio**

- a) Crecer como competidor multinacional en el mercado de productos

de limpieza, inspirando orgullo y compromiso, generando valor

para nuestros públicos de interés.

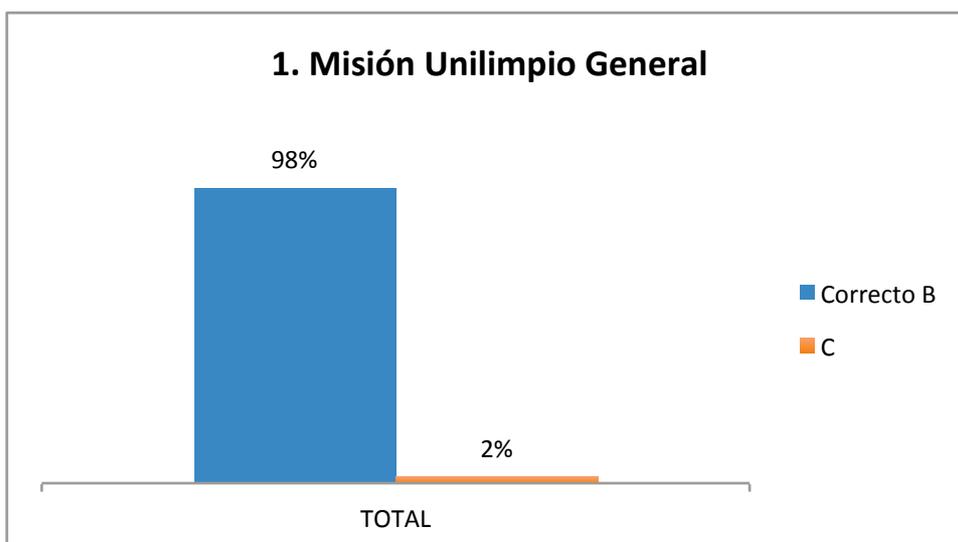
b) Procurar la salud y bienestar de nuestros clientes con soluciones

adecuadas de higiene.

c) Nos apasionamos por ofrecer a las familias bienestar, a través de productos de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas,

clientes y proveedores de la comunidad.

d) Ninguna de las anteriores



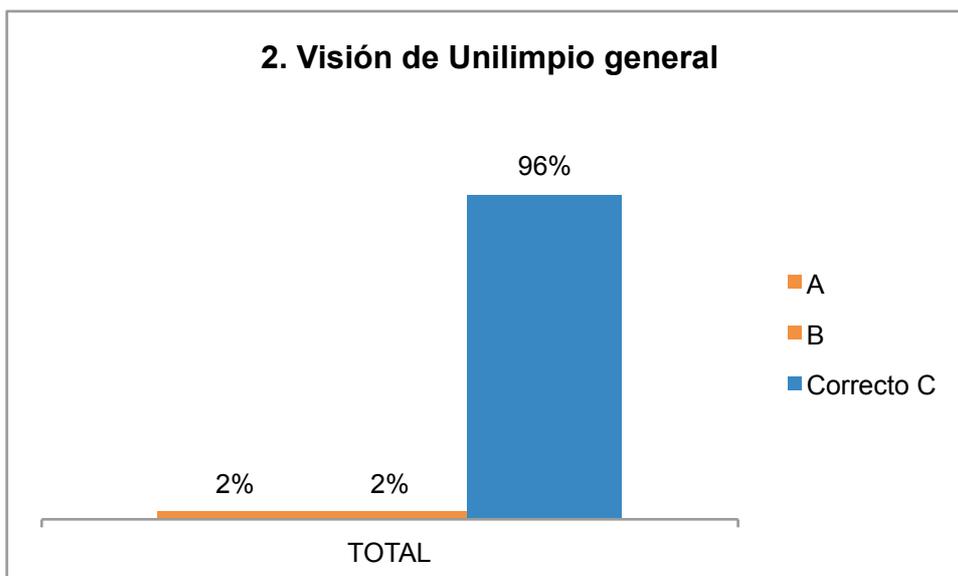
**Gráfico 12. Resultados de la encuesta, misión de Unilimpio**

Según el gráfico expuesto, se puede determinar claramente que no existe ningún tipo de problema con respecto a la comprensión de la misión por parte de los colaboradores de Unilimpio. Casi todos, el 98%, tienen claro cuál es la misión, y solamente el 2% lo que equivale a una persona no tiene claro cuál es. Esto demuestra que no es necesario reforzar la recordación de la misión esto puede

darse debido a que siempre están en interacción con herramientas de recordación como las propone el intranet o las carteleras.

**2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de Unilimpio**

- a) Para el 2016 cumplir con más metas relacionadas con nuestros de ingresos e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional.
- b) Convertirnos una respetada y confiable compañía de productos de limpieza que busca innovar y satisfacer a los clientes.
- c) Ser la mejor y más grande proveedora de soluciones de higiene institucional del Ecuador y la región reconocida por su Responsabilidad Social Empresarial.
- d) Ninguna de las anteriores.

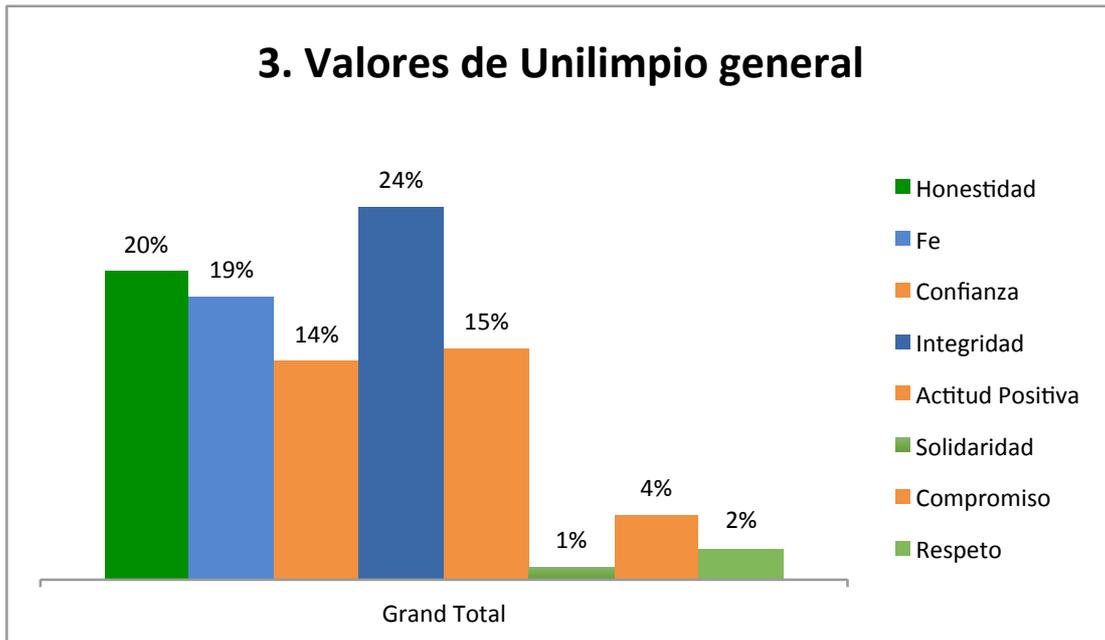


**Gráfico 13. Resultados de la encuesta, visión de Unilimpio**

La respuesta correcta de la visión era la C, por lo que se puede ver claramente que tienen bastante clara cuál es la visión a la que quieren llegar. Solamente el 4% de los encuestados no tenía clara cuál es la visión. Por lo que se puede determinar que no existen fallas con respecto a la identidad corporativa. El reforzar mediante las diferentes herramientas de comunicación genera que se de este tipo de efectividad.

**3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Unilimpio?**

- |               |     |                     |     |
|---------------|-----|---------------------|-----|
| a) Honestidad | ___ | e) Actitud positiva | ___ |
| b) Fe         | ___ | f) Solidaridad      | ___ |
| c) Confianza  | ___ | g) Compromiso       | ___ |
| d) Integridad | ___ | h) Respeto          | ___ |



**Gráfico 14. Resultados de la encuesta, valores Unilimpio**

Con respecto al posicionamiento de valores dentro de Unilimpio, se puede determinar claramente que no tienen muy presentes los valores de la empresa. Muchos de ellos son confundidos o considerados como importantes dentro de la organización, esto quiere decir que seguramente son los valores con los que los colaboradores se identifican como la confianza, la actitud positiva y el compromiso, que son los erróneos pero tienen un rango más alto de elección en comparación a solidaridad y respeto que son los principales.

En base a esto se puede determinar que claramente existe una confusión y es importante manejar medidas para reforzar los valores. Deben ser trabajados día a día y formar parte de su cultura corporativa. Esto permitirá que se refuerce la identidad de la empresa al igual que el sentido de pertenencia.

**Conclusión final**

Como conclusión final sobre la identidad corporativa se puede recalcar que existe un sentido consciente de la misión y visión de la empresa, sin embargo el hecho que los valores no estén bien posicionados quiere decir que aún existe una falencia dentro de la transmisión de información y del mantenimiento de la cultura corporativa. Se deben hallar métodos y herramientas que permitan recordar y mantener a la visión y misión, y también reforzar la identidad de valores organizacionales.

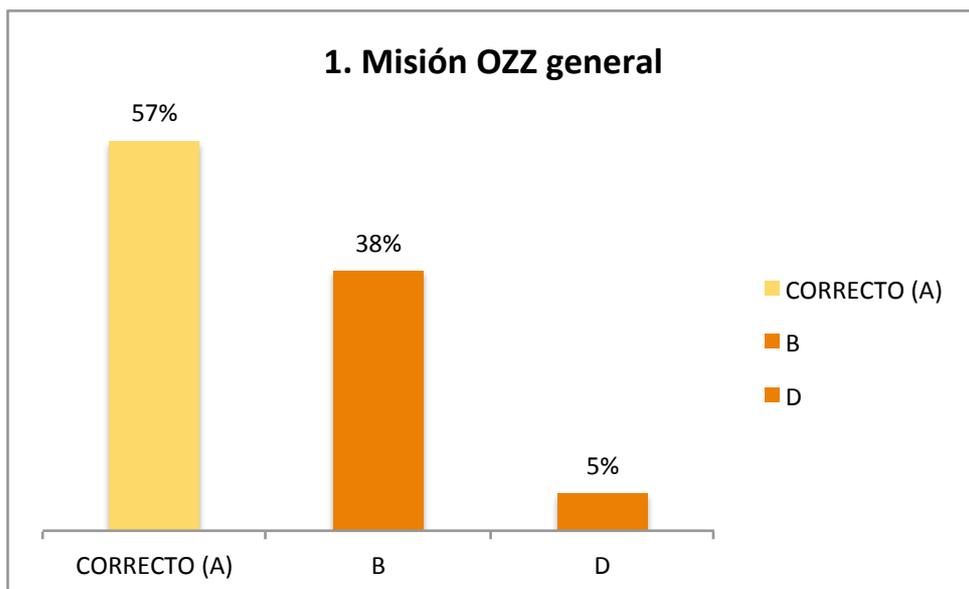
**1. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Industrias OZZ**

a) Desarrollamos y producimos soluciones integrales de limpieza, sanidad y cuidado personal con calidad y enfoque al cliente para el bienestar de la sociedad, siendo responsables con el ambiente y la comunidad.

b) Procurar la salud y bienestar de nuestros clientes con soluciones adecuadas de higiene.

c) Nos apasionamos por ofrecer a las familias bienestar, a través de productos de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes y proveedores de la comunidad.

Ninguna de las anteriores.



**Gráfico 15. Resultados de la encuesta, misión Industrias OZZ**

En el caso del posicionamiento de la misión en Industrias OZZ, se puede percibir de manera clara que a pesar que el número de personas que reconocen la misión de la industria en un 57%, existe un número alto del 38% que reconoce a la misión B, la cual pertenece a Unilimpio. Y finalmente un 5% no sabe cuál es la misión.

Esto quiere decir que existe una confusión sobre las dos empresas y no hay un claro nivel de identidad para OZZ, pues al estar en trabajo conjunto y manejada por la misma dirección de Unilimpio era muy probable que algo así sucediera. Es por ello importante enseñar al personal y colaboradores la diferencia entre las dos empresas y así evitar confusiones, posicionando a OZZ dentro de su mente.

**2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de Industrias OZZ**

a) Para el 2016 cumplir con más metas relacionadas con nuestros de ingresos e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional.

b) Ser modelo de la nueva industria ecuatoriana por nuestra innovación, responsabilidad social empresarial, alta productividad y presencia internacional.

c) Ser la mejor y más grande proveedora de soluciones de higiene institucional del Ecuador y la región reconocida por su Responsabilidad Social Empresarial.

d) Ninguna de las anteriores

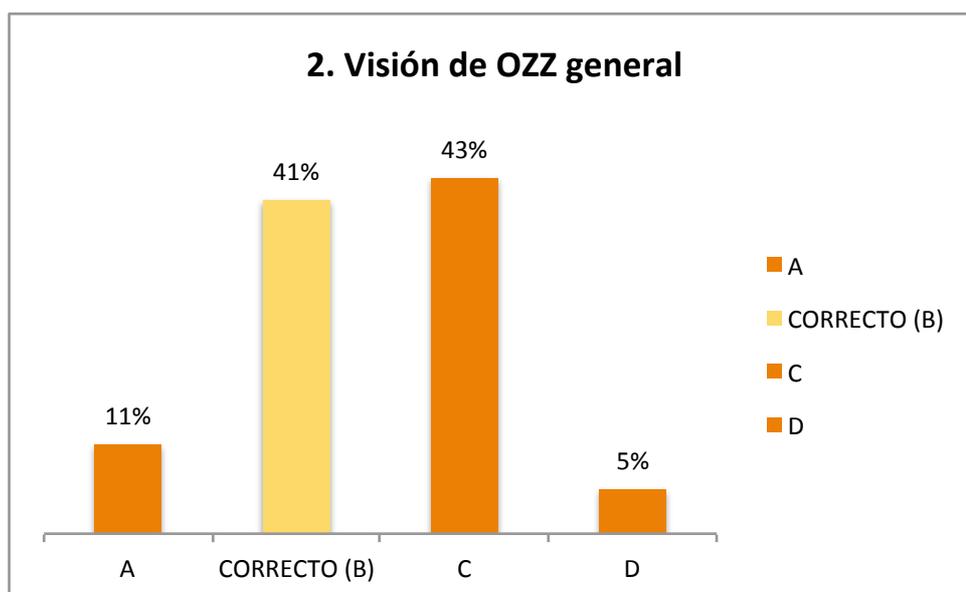
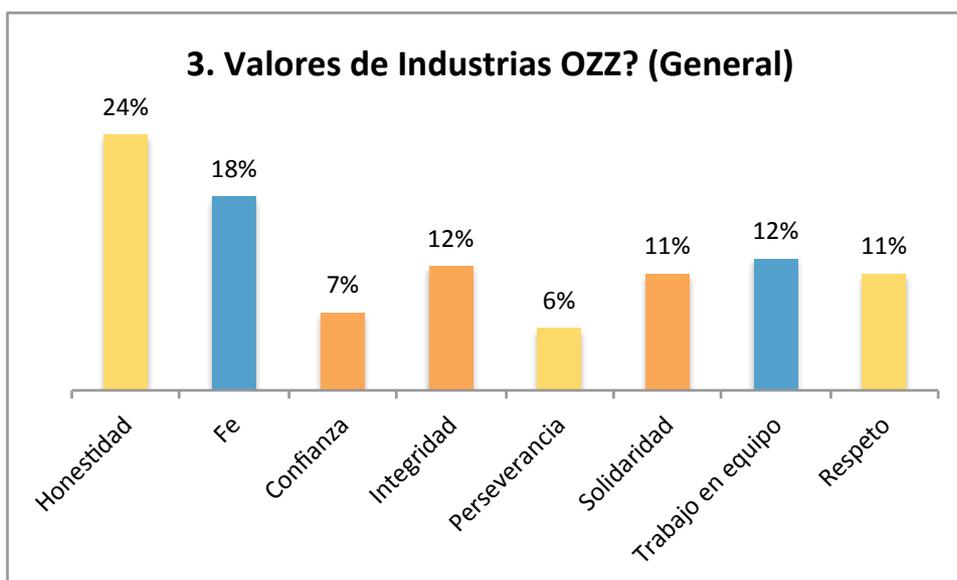


Gráfico 16. Resultados de la encuesta, visión Industrias OZZ

Se puede observar que menos de la mitad de los encuestados conocen cual es la visión de OZZ. Solamente el 41% lo tiene claro, lo preocupante es que el nivel más alto se presenta en la respuesta C, que pertenece a la visión de Unilimpio. Después el 11% de los encuestados piensa que es otra la misión y el 5% no tiene idea cual es. Al igual que la visión, se presenta el mismo problema de confusión y falta de posicionamiento de la visión de Industrias OZZ.

**3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Industrias OZZ?**

- |               |       |                      |       |
|---------------|-------|----------------------|-------|
| a) Honestidad | _____ | e) Perseverancia     | _____ |
| b) Fe         | _____ | f) Solidaridad       | _____ |
| c) Confianza  | _____ | h) Trabajo en equipo | _____ |
| d) Integridad | _____ | h) Respeto           | _____ |



**Gráfico 17. Resultados de la encuesta, valores Industrias OZZ**

Con respecto a la identificación de valores de industrias OZZ, se puede decir que el 24% tiene claro que es la honestidad, le sigue con fe al 18%,

perseverancia al 6% que es el que menos reconocen o se sienten identificados, trabajo en equipo con el 12% y respeto con el 11%. Esto demuestra que existe un error en el posicionamiento de los valores de la empresa ya que el 30% confunde a los valores y considera que son otros.

Es por ello importante reforzar de igual manera los valores, para que puedan sentir la pertenencia con la empresa y también que sientan que éstos forman parte de la cultura organizacional y la comunicación.

### ***CONCLUSIÓN FINAL***

Como conclusión final sobre la identidad corporativa de Industrias OZZ, se puede exponer que existe una amplia confusión con respecto al posicionamiento de identidad de la empresa. Esto se debe a que lo confunden con la identidad de Unilimpio, puede ser por que no tienen clara la forma en que se manejan las dos empresas y esto genera confusión no solamente en reconocer, pero al momento de trabajar no saber identificar lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar. De la misma manera existe una necesidad real y latente sobre reforzar los valores de la organización para que formen parte de la cultura organizacional.

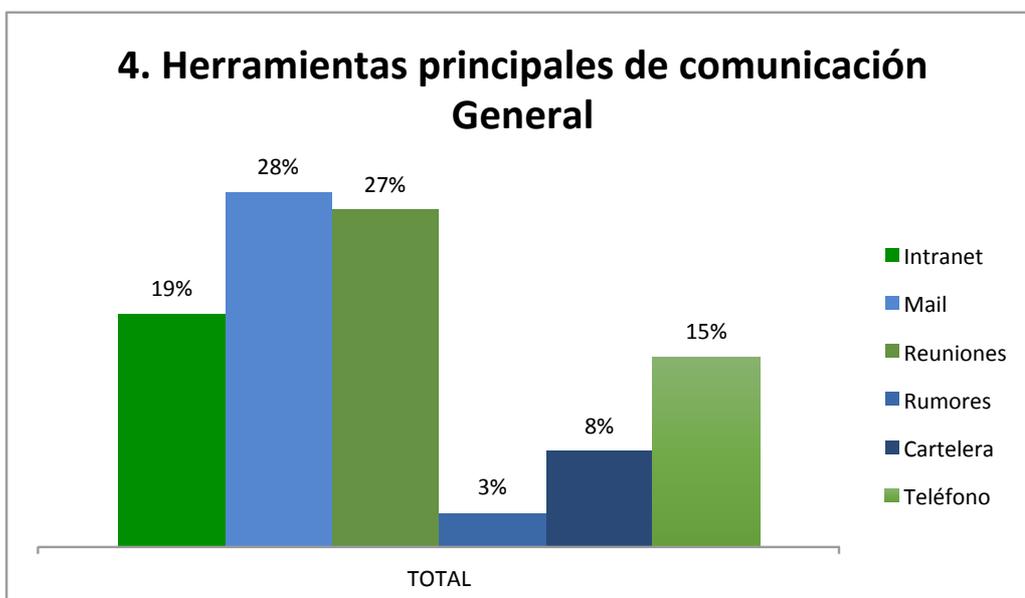
#### **A nivel de herramientas.**

#### **4. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Industrias OZZ/Unilimpio**

a) Intranet

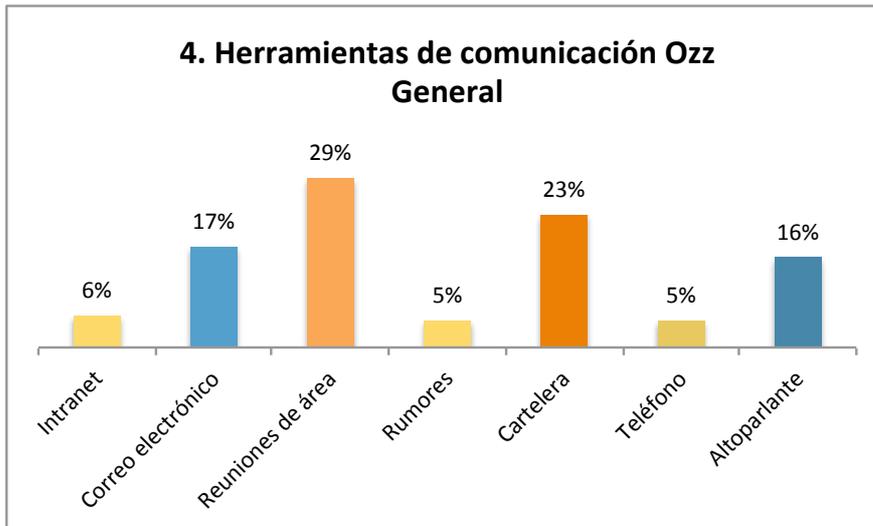
—

- b) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- c) Reuniones de área \_\_\_\_\_
- d) Rumores \_\_\_\_\_
- e) Cartelera \_\_\_\_\_
- f) Teléfono \_\_\_\_\_
- g) Altoparlante \_\_\_\_\_



**Gráfico 18. Resultados de la encuesta herramientas de comunicación Unilimpio**

En este caso, se puede identificar que se considera a los rumores como medio de comunicación, a pesar de no tener un valor alto, es un problema que presenta riesgos en la organización debido a la falta de cuidado en la información que se ofrece. Las herramientas más utilizadas son Mail con 28%, reuniones con 27%, intranet con 19% y teléfono con 15%.

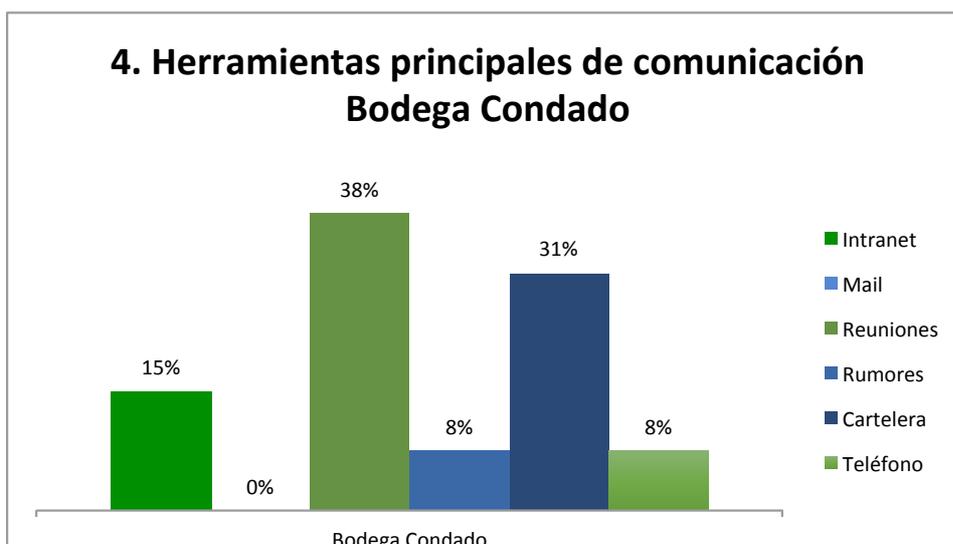


**Gráfico 19. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Industrias OZZ**

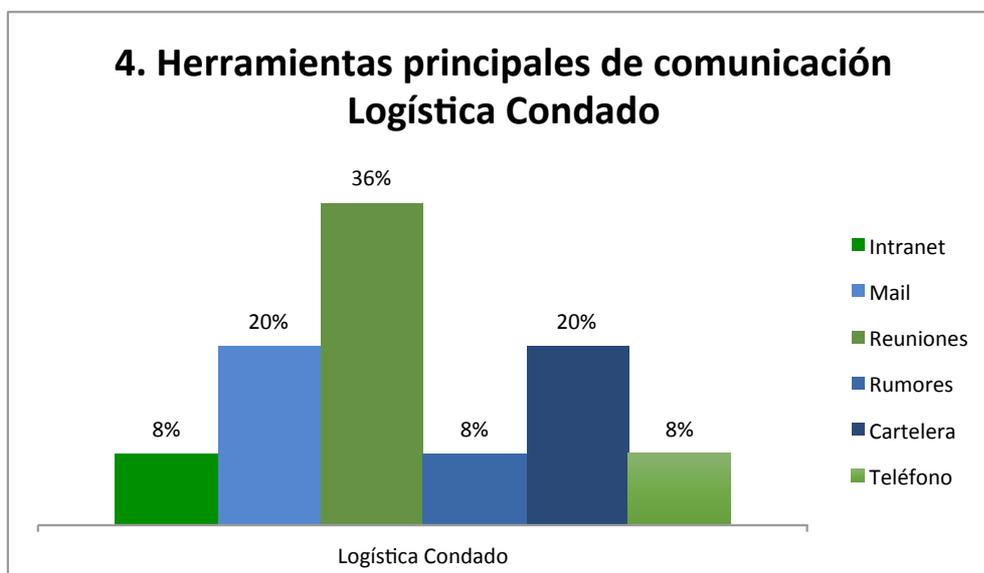
Lo mismo sucede en el caso de OZZ, existe un nivel de rumor. Sin embargo el resto de herramientas en realidad no tienen tanta efectividad como en el caso de Unilimpio, a pesar de manejar el mismo tipo de herramientas y comunicación. La intranet en este caso no es efectiva, al igual que el teléfono. Las principales herramientas son las reuniones de área, cartelera, correo electrónico y alto parlante.

Es importante en base a ello comprender que existen áreas de ambas organizaciones que al no tener acceso a los medios de comunicación masivos como los principales de la organización, los rumores serán los principales promotores de la información. Al igual que las herramientas rápidas y de fácil acceso como las

reuniones o las carteleras. Esto se lo puede apreciar en el caso de Bodega del Condado, Logística del Condado y compras de Unilimpio y en producción y servilletera de OZZ. Estas son las áreas más alejadas a la relación con la alta dirección. Es por ello que las fallas comunicacionales son más comunes que se generen en estos niveles o tipos de trabajo.



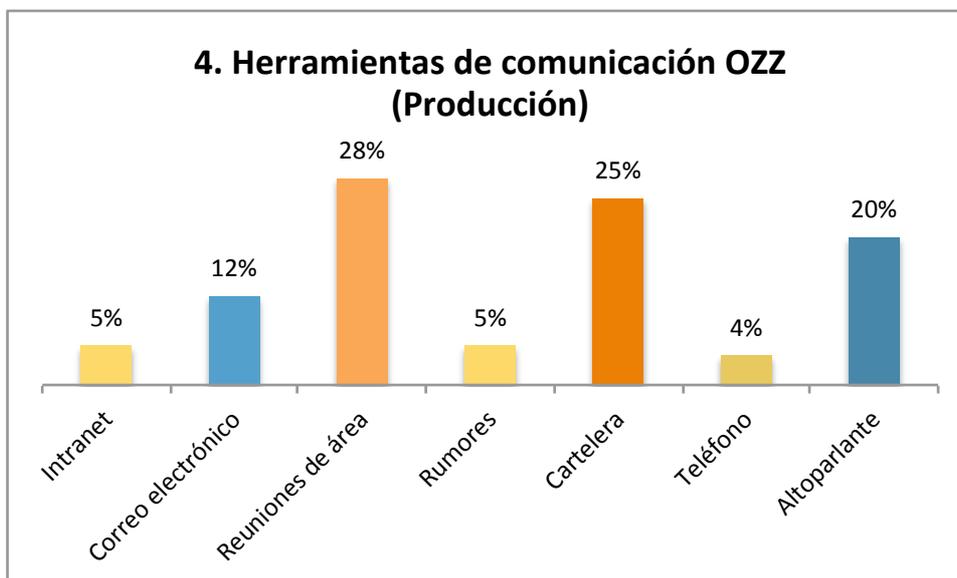
**Gráfico 20. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación bodega Condado**



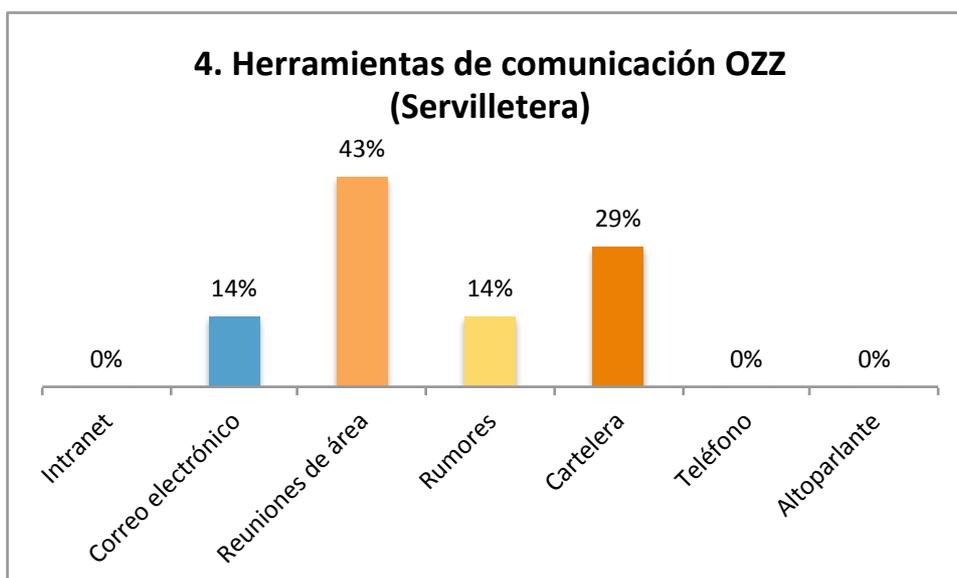
**Gráfico 21. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Logística**

En las áreas que tienen que ver con producción y bodega, están más alejadas de la empresa y es por ello que presentan este tipo de problemas donde

el rumor forme parte del medio de comunicación y de cómo las personas se enteran de las cosas.



**Gráfico 22. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación Producción**

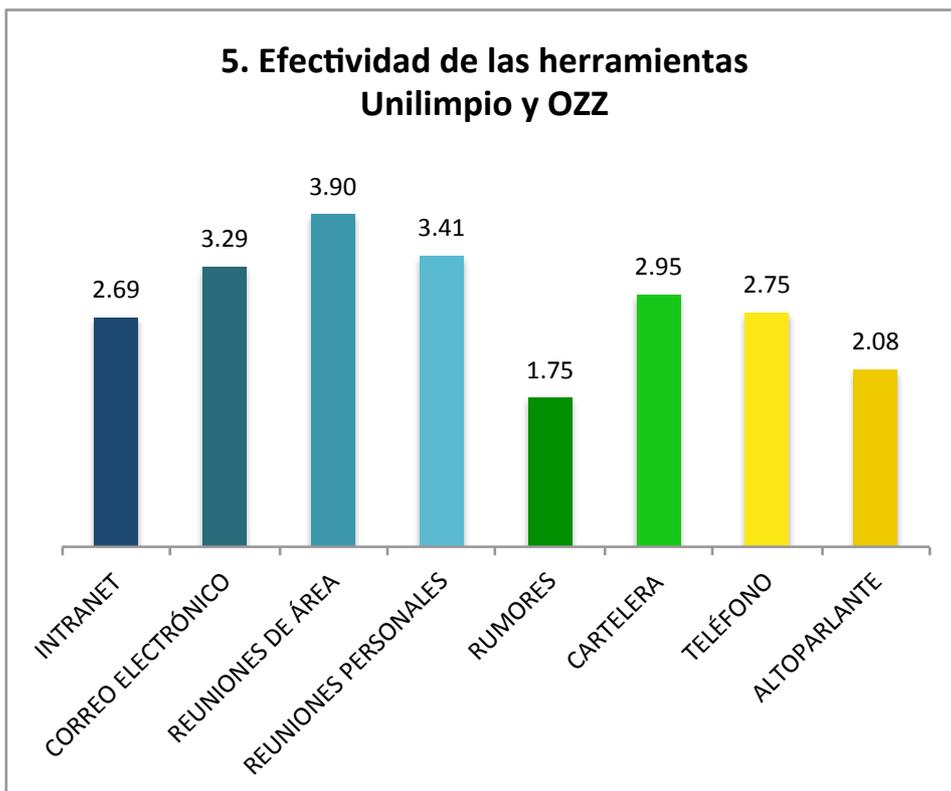


**Gráfico 23. Resultados de la encuesta, herramientas de comunicación servilletera**

Lo mismo sucede en Industrias OZZ, los rumores se generan en las áreas que están más alejadas de la organización. Esta falta de conexión genera que las personas especulen sobre lo que pasa en la empresa para llenar dichos vacíos que tengan sobre información y lo que sucede en la empresa.

**5. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

- |                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Intranet             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Correo electrónico   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones de área    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Reuniones personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Rumores              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Cartelera            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Vía telefónica       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Altoparlante         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**Gráfico 24. Resultados de la encuesta, efectividad de herramientas general**

En base a la pregunta anterior con respecto al uso de herramientas, es fundamental comprender que a pesar que las diferentes áreas de la empresas utilizan diferentes herramientas que les proporciona la empresa, todas son manejadas de manera uniforme para ambas. Es por ello que el estudio de su calificación sobre la efectividad, es posible analizarla desde un punto de vista general ya que ninguna tienen un excelente puntaje, por lo que todas fallan en las diferentes áreas.

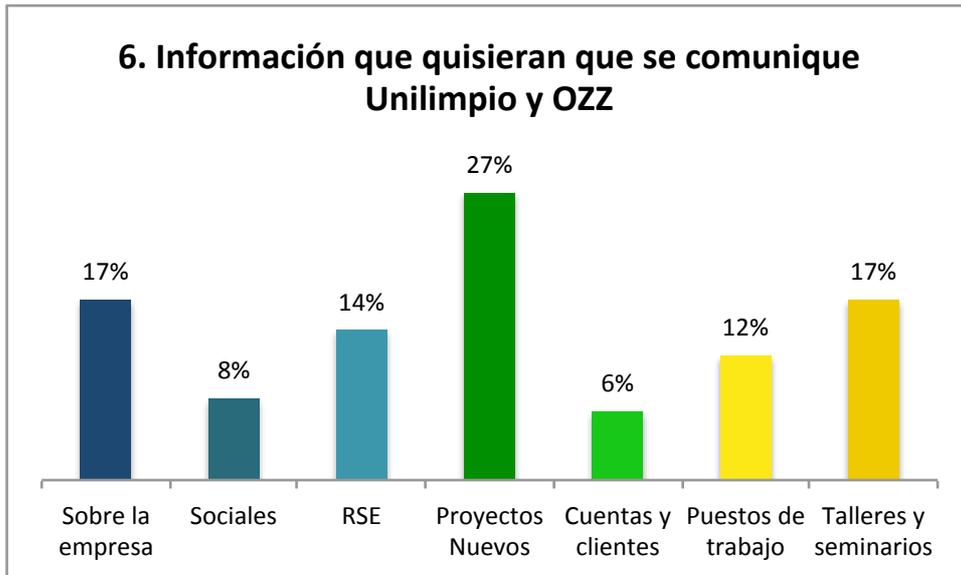
En este caso las más efectivas y con mayores puntajes sobre 5 son las reuniones de área, las reuniones personales y el correo electrónico. El resto de herramientas en su mayoría superan la media de 2.5, lo que presenta que necesita mejorar y superar su grado de efectividad. Un valor que llama la atención

es que los rumores tienen un valor mayor a 1, lo que presenta que sí forma parte importante dentro de la comunicación de la empresa a pesar que en la pregunta anterior las respuestas fueron bajas para rumores.

A pesar que unas herramientas son más fuertes que en otras áreas es preciso comprender que dichas herramientas deberían fortalecerse en todas las áreas de aplicación y tener un nivel por lo menos que supere el 3.5 - 4.

**6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Unilimpio/OZZ, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.**

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- c) Responsabilidad Social Empresarial \_\_\_\_\_
- d) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_
- e) Sobre cuentas o clientes \_\_\_\_\_
- f) Puestos de trabajo en Unilimpio \_\_\_\_\_
- g) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_



**Gráfico 25. Resultados de la encuesta, información de interés**

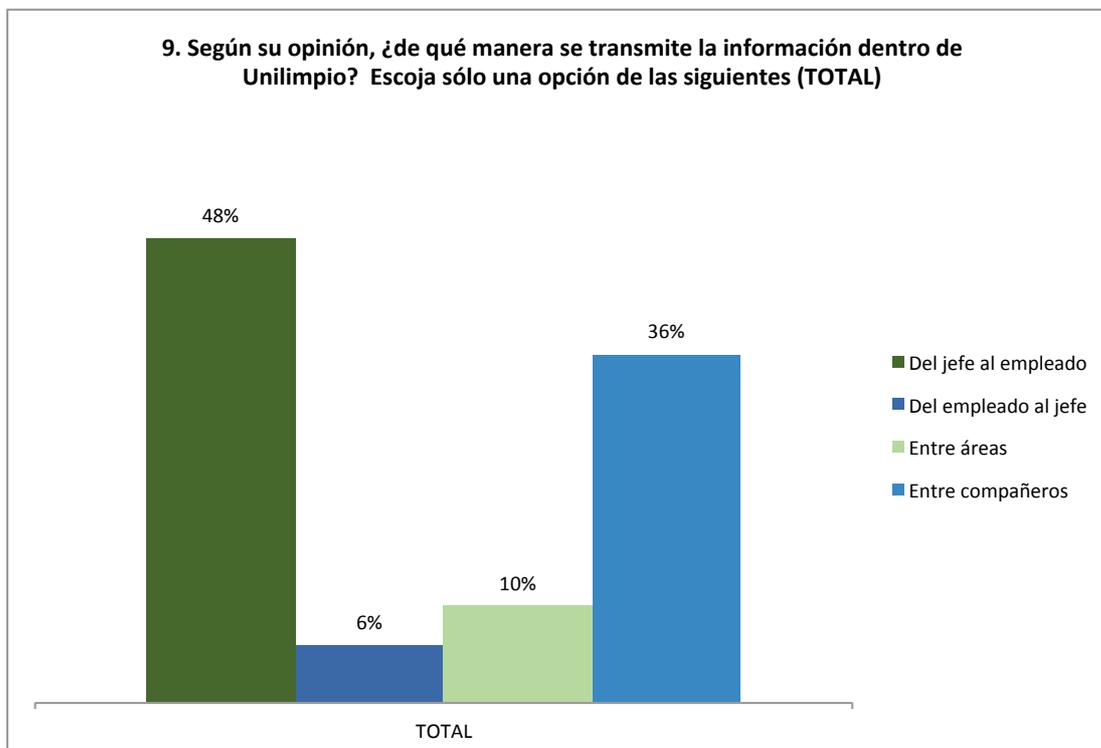
En general para ambas empresas les interesa mucho más que se comunique sobre proyectos nuevos, sobre la empresa, talleres y seminarios, responsabilidad social empresarial y puestos de trabajo. Estos intereses que presentan los trabajadores quiere decir que existe muy poca información extra que se envía por parte de los comunicados. Es importante que mediante este tipo de interacción se efectivice y se generen mejores alianzas con los colaboradores.

**9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Unilimpio / Industrias OZZ? Escoja sólo una opción de las siguientes:**

- a) Del jefe al empleado
- b) Del empleado al jefe
- c) Entre áreas

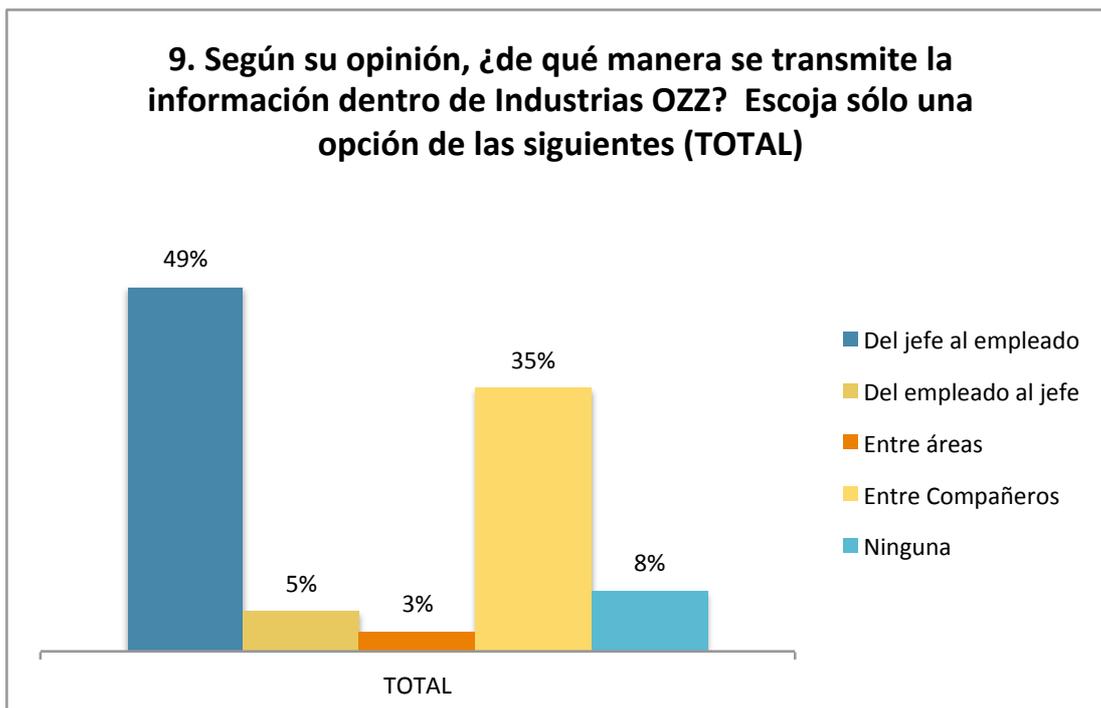
d) Entre compañeros

e) Ninguna de las anteriores



**Gráfico 26. Resultados de la encuesta, transmisión de información Unilimpio**

El 48% de los encuestados siente que la información que se transmite dentro de Unilimpio es del jefe al empleado, el otro valor alto es del 38% que se da entre compañeros, un 10% entre áreas y solamente un 6% del empleado al jefe. Lo que quiere decir que en sí la comunicación de Unilimpio es manejada de manera descendente y transversal. Es por ello que en realidad existen muchos rumores ya que no hay un canal de diálogo ascendente y debido a que no se informan bien o no les llega la información descendente a todos, deben comunicarse entre compañeros las cosas que suceden y así estar al tanto de ello.



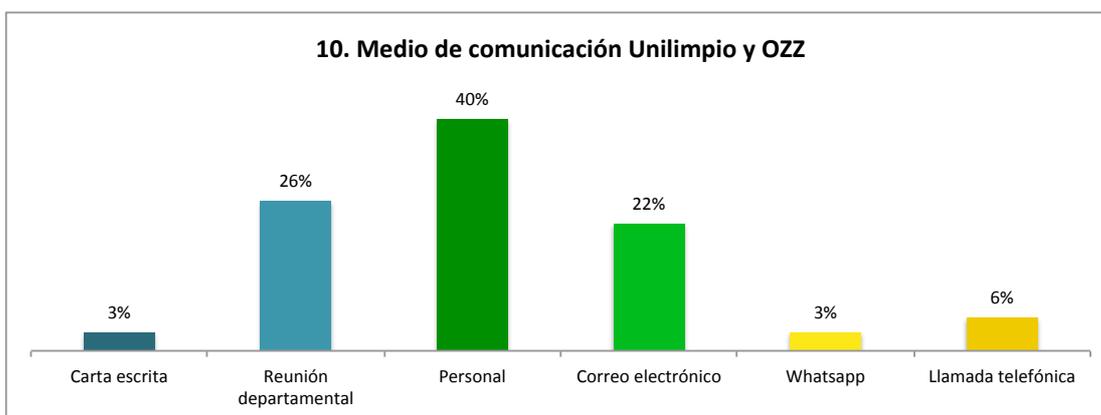
**Gráfico 27. Resultados de la encuesta, transmisión de información Industrias OZZ**

El caso en Industrias OZZ es similar, pues el 49% de la muestra determina que la comunicación se da del empleado al jefe. Le sigue el 35% entre compañeros, un 5% del empleado al jefe y un 3% del jefe al empleado. Lo que quiere decir que la comunicación es igual descendente y transversal debido al mismo problema que la comunicación que desciende no baja bien o no es bien distribuida por los canales y herramientas de comunicación por lo que el método más efectivo es comunicarse entre ellos.

**10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:**

- a) Carta escrita
- b) Reunión departamental

- c) De manera personal
- d) Correo electrónico
- e) Whatsapp
- f) Llamada telefónica



**Gráfico 28. Resultados de la encuesta, medios y formas de comunicación global**

De manera general para Unilimpio y Ozz, las personas quisieran que se comuniquen con ellos en su mayoría (con un 40%) de manera personal, esto demuestra que hay una falta de contacto con las personas y puede ser causa de utilizar herramientas muy técnicas que no están diseñadas para llegar a todos. El siguiente valor más alto es de reuniones departamentales, esto quiere decir que existe una falla en las reuniones ya que la información que se genera en ellas no corre bien al resto de colaboradores. El otro valor más alto es mediante correo electrónico con un 22% y llamada telefónica con un 6%, estas dos herramientas deberían estar al mismo nivel y tener la misma efectividad ya que son herramientas que deberían ir de la mano. Finalmente las personas no desean que se les comunique mediante carta escrita o Whatsapp, esto demuestra que lo que

buscan es tener una comunicación más directa y sin menos ruido para poder tener la información clara y evitar confusiones.

### 11. La información que le proporciona Unilimpio / Industrias OZZ es

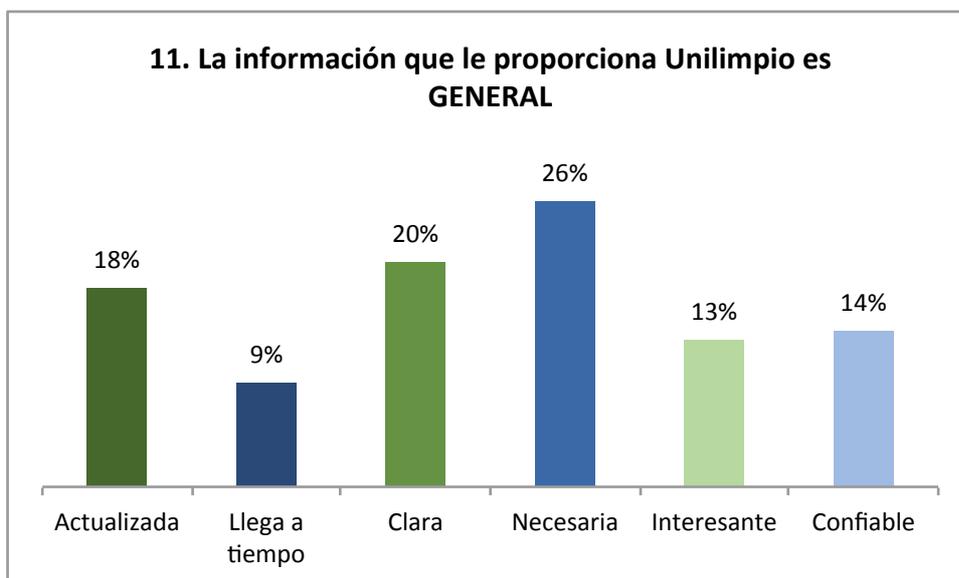
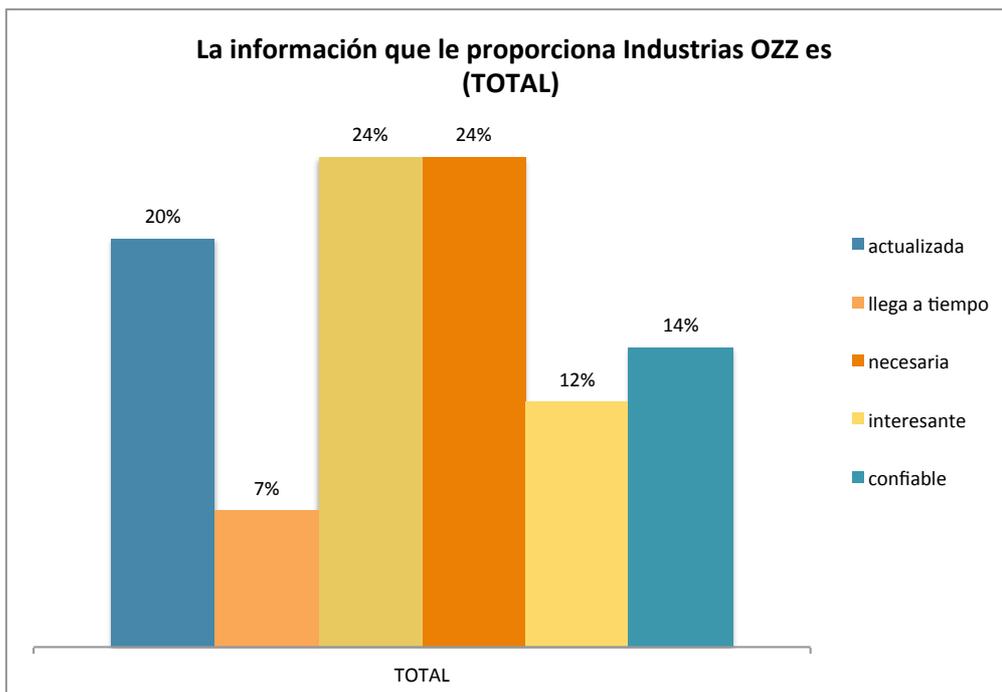


Gráfico 29. Resultados de la encuesta, información propuesta por Unilimpio

La información que proporciona Unilimpio de manera general es considerada necesaria con un 25%, clara con un 20%, actualizada con un 18%, interesante con un 13%, confiable con un 14% y que llega a tiempo con un 9%. Lo ideal en este caso sería que todos los enunciados estén a un mismo nivel, esto presentaría que toda la información cumple el 100% de expectativa. Sin embargo no para todos es así, pues lo principal es mejorar la efectividad de llegada de la información para evitar especulaciones, debe ser más interesante y la fuente que se maneje debe ser confiable.



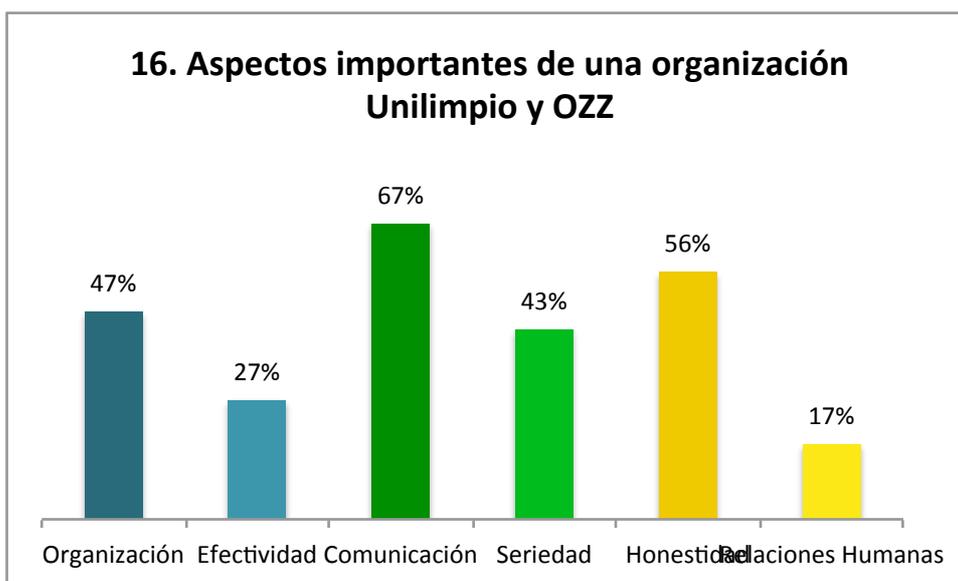
**Gráfico 30. Resultados de la encuesta, información propuesta por Industrias OZZ**

En el caso de industrias OZZ la percepción cambia solamente un poco ya que el nivel de afirmación que la información es necesaria y clara con un 24%. La siguiente con un 20% determina que es actualizada, con un 14% que es confiable, un 12% que es interesante y un 7% que llega a tiempo. El problema principal radica en que la información no llega a tiempo y esto genera vacíos en la transmisión de información por lo que la información deja de ser interesante y muchas veces la fuente de la que proviene no es confiable.

**16. Seleccione los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo**

- a) Organización
- b) Efectividad

- c) Comunicación
- d) Seriedad
- e) Honestidad
- f) Relaciones humanas



**Gráfico 31. Resultados de la encuesta, aspectos importantes en una organización general**

Finalmente dentro de las dos empresas consideran que los factores importantes que debe tener una organización, sobre el 100% para cada enunciado, el 67% considera que es lo más importante la comunicación, el 56% que debería haber honestidad, el 47% organización, el 43% seriedad, el 27% efectividad y el 17% relaciones humanas. En este último punto es importante reconocer que la comunicación es considerada fundamental, y esto se debe a que en las organizaciones sienten que es el área donde más falencias hay. En contraste con la pregunta de opinión libre, se puede claramente determinar como todos colocan como recomendación mejorar la comunicación y que se distribuya

de manera justa para todos. El otro factor que es importante corregir es el de relaciones humanas, las personas deben sentirse a gusto en su puesto de trabajo para poder desarrollar sus relaciones humanas, y si hay una mala comunicación las relaciones humanas no se darán con éxito.

### **Opinión general.**

- Poner más atención a las personas que trabajan en producción para evitar malos entendidos.
- Fomentar unión y una mejor comunicación entre trabajadores. “No nos llevamos bien entre áreas, estamos muy separados”.
- Mantener una comunicación constante sobre lo que sucede en la empresa con el fin de evitar la incertidumbre.
- Mejorar el tipo de comunicación empresa-trabajador, intentando que sea más personal.
- Eliminar los chismes y proteger al trabajador ante situaciones en las que existan diferentes versiones.
- Fomentar el respeto entre compañeros. “todos somos iguales, no importa el cargo”.
- Organizar reuniones no sólo entre trabajadores sino con los directores de la empresa, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y sentir más igualdad entre cargos.

## Conclusiones y recomendaciones

Después de haber realizado el estudio y análisis de comunicación en base a las entrevistas cualitativas, la percepción y entrevistas cualitativas sobre cómo se encuentra actualmente la comunicación en Unilimpio e Industrias OZZ, al ser manejadas por el mismo departamento y tener el área administrativa manejada por las mismas personas, es fundamental analizarlas a las dos en conjunto. Esto trae complicaciones no solamente para el análisis pero también y de manera más directa hacia los empleados de planta como producción, logística y bodega ya que trabajan en una misma unidad pero pertenecen a marcas diferentes.

En cuanto al análisis de identidad de Unilimpio se puede detectar que se tiene sumamente posicionada y clara en cuanto a misión y visión, pues las respuestas que presentaron los encuestados eran en su mayoría las correctas. Sin embargo para la parte de producción de OZZ, se genera una gran confusión sobre la identidad de la empresa ya que las opciones más seleccionadas fueron referentes a Unilimpio. Es por lo tanto que se debe analizar cómo se puede generar una diferenciación entre las dos marcas. Finalmente, ambas empresas desde la percepción de valores, claramente no los tienen bien identificados y esto genera claramente un clima laboral que no es favorable. Ya que si no se mantienen los valores de la organización, se desatan problemas como por ejemplo dentro de la comunicación existen rumores por la falta de asimilación de cómo se deben manejar las cosas en la organización. A raíz de esto, se puede expresar que ambas entidades deben reforzar su identidad corporativa. Sin

embargo, se considera que al ser Unilimpio la que contiene a OZZ, se debería trabajar primero en posicionar bien a Unilimpio.

Con respecto a la efectividad y uso de canales y herramientas comunicacionales se puede determinar que a pesar que en los resultados se presente que los rumores no son los más comunes, después de percibir las reacciones de los trabajadores y mediante entrevistas y conversaciones cotidianas se pudo claramente verificar que el boca a boca es la herramienta más utilizada para transferir la información que se proporciona en la empresa. La mayoría de empleadores sienten que las reuniones no tienen la suficiente efectividad debido a que la comunicación a pesar de ser determinadamente descendente, esta solamente baja de gerencia a los jefes y los jefes no saben transmitir o comunicar de manera correcta la información. Es por ello que la especulación es necesaria para llenar los vacíos que se generan en la duda de qué estará pasando.

La clara prueba que existe comunicación entre los empleados es que en las respuestas, los valores más altos fueron de comunicación del jefe al empleado y entre empleados. Entonces la especulación y el boca a boca es un sistema que a pesar de ser efectivo por su rapidez de transmisión de información, es sumamente peligrosa porque la información que se comparte no es completamente fiable o verificable.

Por otro lado, a las personas les interesa saber y conocer más sobre las empresas, sobre talleres y seminarios y con relación a las respuestas abiertas, se pudo determinar que las personas quisieran tener más espacios participativos y

talleres de trabajo en equipo y motivación. Esto permitirá que las relaciones entre las personas, con el trabajo y la empresa mejoren. Así se podrán solucionar problemas comunicacionales y eliminar el rumor. Adicionalmente darles a los empleados herramientas que les ayude a mejorar y que también sea información que les interesa les hará sentir más cercanos a la organización.

Todos los comunicados demuestran que uno de los errores que se presenta es que la información no llega a tiempo, ya sea que salga de Talento Humano o cualquier área, existe un problema de efectividad de transmisión de la comunicación. Lo importante de ello es que el lenguaje que utilizan para sus comunicados es claro, por lo que se debe mantener el estilo ya que está adaptado para la comprensión de todos los públicos.

Con respecto a las herramientas de comunicación, se deben mejorar con respecto a su efectividad, las carteleras a pesar de ser uno de los medios más utilizados para comunicar, deben ser todos uniformes y actualizados. Es importante que se maneje una comunicación corporativa para que todos comprendan de manera clara la información que se les proporciona. Las herramientas como mailing e intranet tienen eficacia solamente dentro de los departamentos administrativos, financieros, contables, etc., todos aquellos que tienen fácil acceso a internet. Sin embargo, se debería intentar unificar las herramientas para que se perciba justicia en cuanto a la calidad y rapidez de información que reciben todos los trabajadores.

Finalmente con respecto a las reuniones como herramientas de comunicación, deben ser tratadas con más seriedad, efectividad y de manera más

personal. Pues, los trabajadores de ambas empresas sienten que no hay tanto contacto personal, especialmente para las áreas y públicos que no tienen relación directa con la alta dirección.

# CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

## Problemas comunicacionales

Después de haber realizado la auditoría de comunicación interna en base a métodos cualitativos, mediante entrevistas y percepción, y cuantitativos, mediante una encuesta que se hizo al personal de ambas empresas, fue posible detectar 4 problemas importantes sobre la comunicación. Dichos problemas se expondrán a continuación y posteriormente se presentará una campaña para dicho problema.

El primer problema que se presentó fue direccionado a la falta de identidad empresarial en ambas empresas. Se genera una gran confusión entre la misión y visión de Industrias OZZ con la de Unilimpio. Adicionalmente ambas empresas no tienen posicionados bien sus valores. Es importante definir bien la identidad de la empresa para que se mantenga una buena cultura organizacional y se eviten confusiones.

El segundo problema a tratar será enfocado en la efectividad de las reuniones. Pues, se presentó que a pesar que las personas consideran que las reuniones son la herramienta deseada por ellos, la información no se transmite de manera correcta. Comúnmente la información no baja directo desde los altos mandos.

El tercer problema que se manejará será mejorar la efectividad de las carteleras, pues es una de las herramientas que más utilizan y a la que más recurren las personas, sin embargo no está diseñada de una manera estratégica y

falta que se exponga información que les interese a los colaboradores como se presentó en las encuestas. Pues sienten que quisieran saber más sobre la empresa, proyectos nuevos, y sobre seminarios y talleres, que desearían que se implementen en la empresa como talleres de motivación, de comunicación, de trabajo en equipo, etc.

El cuarto problema que más preocupa en los colaboradores y altos cargos de la empresa es que existe dentro de su comunicación informal un gran nivel de rumores y chismes que recorren generalmente después de las reuniones o cuando se transmite información solamente hacia una dirección de las empresas.

Finalmente, es importante analizar de manera general la necesidad que presentaron los colaboradores en la opción de pregunta abierta fue que sienten que existe una falta de unión y percepción de justicia hacia los niveles más bajos de la organización, al igual que la falta de una buena comunicación unificada y equitativa para todos.

## **Campaña**

### **Nombre.**

“La minga de la comunicación”:

## **Mensaje.**

En la minga unimos a las personas, a veces son vecinos, a veces no los conocemos, pero poco a poco llegamos a formar parte de una misma comunidad, una misma familia.

## **Concepto.**

El concepto nace de la necesidad que tienen los colaboradores de sentirse unidos, de sentirse parte de una misma comunidad. Al igual que la necesidad de darles un sentido de pertenencia, que comprendan que todos forman parte de una misma comunidad y en sí que a pesar que son dos empresas con identidades diferentes, no dejan de ser empresas hermanas, parte de una misma familia. Esto es lo que se quiere generar con la minga, ya que va más allá de solamente generar una limpieza de la comunicación. Pues de manera general una minga es una palabra quichua que representa “una antigua tradición de trabajo comunitario o colectivo con fines de utilidad social [...], se deriva del conocimiento que tenían los aborígenes de que realizando un trabajo compartido para el bien común, se lo hace más rápido y mejor” (¿Qué significa minga?, 2008). Una minga pretende resaltar los valores y sentimientos que generan trabajar todos juntos y sentirse unidos con la solidaridad, el compañerismo, el trabajo en equipo, el compartir, la colaboración y la satisfacción por el bien común.

Esta satisfacción por el bien común se consigue ligándonos directamente con la ideología de la empresa sobre la responsabilidad social empresarial y el cuidado del ambiente. Mediante la participación de las personas para mejorar la

comunicación implementando las ideologías del cuidado del medio ambiente: reducir, reusar, reciclar y recuperar. Lo que nos dará como resultado algo más que una limpieza total de la comunicación, pues hará que todos formen parte de la familia de hermanos que conforma Unilimpio e Industrias OZZ.

### **Objetivo general.**

Mediante la propuesta de campaña “La minga de la comunicación” se pretende generar una propuesta para mejorar y solucionar cada uno de los problemas comunicacionales que se detectaron durante la auditoría de comunicación interna que se realizó en las empresas Unilimpio e Industrias Ozz. Se desarrollarán estrategias creativas y unificadas con los deseos organizacionales para marcar de manera positiva la identidad de la empresa y el uso de las diferentes herramientas.

### **Campaña 1 – Recuperemos la identidad**

#### **Objetivo específico.**

Lograr recuperar y marcar bien la identidad de ambas empresas con el fin de aclarar las dudas de su misión, visión y valores. Pues a pesar que en Unilimpio se presentó en aproximadamente un 98% la misión y un 96% la visión, los valores no están posicionados con tanta efectividad, es por ello que se mantendrá y recordará la identidad de Unilimpio para obtener en ambos un 99% de efectividad y con respecto a los valores generar un reconocimiento de hasta el 40% de cada uno de los valores. Por otro lado se generará un reconocimiento y diferenciación

de la misión y visión de Industrias Ozz en un aumento del 30% sobre el valor general. Y sus valores en un 20% más.

### **Estrategia.**

Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso la recuperación, se creó la campaña que generará un contacto más directo con las personas para que formen parte de la misma, y comprendan, identifiquen y recuerden cuál es la identidad de las dos empresas.

### **Expectativa.**

Se entregará un gel anti-bacterial a todos los colaboradores de la organización en el cual se presentará el mensaje de invitación a participar en la minga. “Porque nos preocupamos por ti, queremos que te sientas parte de nuestra familia: Unilimpio e Industrias OZZ. Bienvenido a la minga de la comunicación”. Para que de esta manera se despierte la curiosidad de qué es lo que va a pasar y quieran saber más sobre la campaña.



## Informativa.

Se colgarán del techo habladores de la misión, visión y valores tanto de Unilimpio como de Industrias Ozz para recordarles y que reconozcan los mismos. Esto se implementará en todas las áreas de ambas empresas, pues es importante que todos comprendan la diferencia entre ambas y sepan reconocer la identidad de la empresa a la que pertenecen. El mensaje será: “Así como los hermanos, trabajamos en equipo pero somos diferentes”. Adicionalmente se entregará un manual de identidad comunicacional para que se maneje y mantenga una misma línea en los comunicados y así se comprenda a ambas empresas.



## Recordación.

Para la recordación se generará una campaña para el público de producción, bodega y logística que consiste en exponer el mensaje de “¿qué valor te tocó hoy?” arriba de sus donde colocan los cascos o antes de entrar a estas zonas, y en ellos estarán los diferentes valores de la empresa a la que pertenecen, pues la falta de identidad de los valores se genera más en estas áreas. De manera general se hará la entrega de una cartilla que deberá ser llenada con stickers de los valores que pertenecen a su empresa. Podrán obtener estos stickers después de cumplir un objetivo o meta establecida y mencionar la misión o visión de la empresa para que se le entregue el sticker. Las personas que llenen la cartilla de sus logros en la empresa recibirán beneficios y premios.





Cartilla





*RECUERDA QUE ERES PARTE DE DE ESTA FAMILIA. LLENA LA CARTILLA CON NUESTROS VALORES. PREGUNTA A TU SUPERVISOR COMO CONSEGUIR LOS ADHESIVOS*

## **Campaña 2 – Re-usemos las carteleras**

### **Objetivo específico.**

Se generará una mejor efectividad en todas las carteleras de la organización en un 30% para que se exponga la información de manera estratégica y fácil de utilizar para así mejorar no solamente la efectividad de la misma pero reducir y aclarar dudas que se tengan sobre la organización, exponer información de interés y los resúmenes que se generen después de las reuniones. Esto será el primer paso para luego implementar el mismo sistema en el intranet de la organización, y así se aprovechará de las dos herramientas y tengan un mejor uso.

### **Estrategia.**

Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso el reusar, se creó la campaña que generará un mejor uso de las carteleras de información y que conglomerará puntos

estratégicos de información que quieren saber los colaboradores respondiendo a sus necesidades.

### Expectativa.

Todas las carteleras estarán manchadas, forradas de papel periódico y fundas de basura, presentándose sucias y con ninguna información que se presenta comúnmente. Solamente se encontrará un mensaje que diga “Cargando el proceso de limpieza.... 74%”.



## Informativa.

En la informativa se entregarán franelas comprimidas con una nota que dirá: “Se ha completado la carga de limpieza... 99%, ven y conoce nuestras carteleras re-usables”. Con el fin de informar a las personas que ya están en su disposición las carteleras y que podrán informarse de una mejor manera en ellas. Para ello se les reunirá por área hacia su cartelera informativa más cercana y se hará la inauguración de la misma.



## **Recordación.**

Para la recordación se implementarán en el piso gotas que les guíen hacia cada una de las carteleras estratégicas de su área. De esta manera siempre recordarán dónde se pueden informar y cómo llegar a las nuevas carteleras.



## **Campaña 3 – Reciclemos las reuniones**

### **Objetivo específico.**

Mejorar la efectividad de las reuniones y la transmisión de información en un 40%, al presentar una esquema sobre el manejo de reuniones y qué es lo que se debe hacer. Con el fin de que los colaboradores comprendan que se

implementará un mejor sistema que les permitirá tener reuniones más creativas y comunicativas.

### **Estrategia.**

Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso el reciclaje comunal, se creó la campaña que mejorará la efectividad de las reuniones mediante la conexión con los colaboradores, las reuniones estratégicas y que todos conozcan sobre estos cambios.

### **Expectativa.**

Se colocará en puntos estratégicos de la organización la señalética de piso mojado (que pertenecen a los productos que ofrece la empresa), y presentará el siguiente mensaje: “¡ATENCIÓN! Se vienen nuevas reuniones / atrás: y queremos contar contigo”. Para que así todos los colaboradores quieran saber qué es lo que se va a generar y cuáles serán los cambios.



### **Informativa.**

Se entregará una invitación formal a todos los colaboradores a un evento de lanzamiento y explicación de las nuevas reuniones que se tendrán en la empresa, para esto es importante que los gerentes sean quienes expliquen sobre las nuevas implementaciones y así las personas estén informadas sobre ello. Para esto se creó un manual de reuniones que se entregará a los altos cargos para que sigan los pasos para una reunión estratégica.



## Recordación.

Finalmente para la recordación se implementarán árboles ambientales con un mensaje estratégico que les recuerde que en las carteleras podrán encontrar el resumen de las reuniones para que aclaren cualquier duda que tengan.



## **Campaña 4 – Reduzcamos los rumores**

### **Objetivo específico.**

Debido a que los rumores son un problema que generan una falla grande en la comunicación, se pretende disminuir la incertidumbre y los rumores en un 40% y que sea un cambio progresivo mediante la aplicación de la campaña. Para ello se debe primero enseñar qué es un rumor y cuáles son los problemas que genera.

### **Estrategia.**

Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso reducir, se creó la campaña anti-rumores. Para conseguir que los rumores se reduzcan, que se generará como resultado de todos los cambios anteriormente aplicados, como una mejor cultura de identidad, mejores reuniones y carteleras.

### **Expectativa.**

Para la expectativa sonará en todos los altoparlantes de la organización un ruido como murmullo y después se diga el siguiente mensaje “¿Tampoco entendiste lo que dijimos? Los rumores solo nos generan más confusión. Únete a la campaña anti-rumores y reduzcámoslo juntos”.

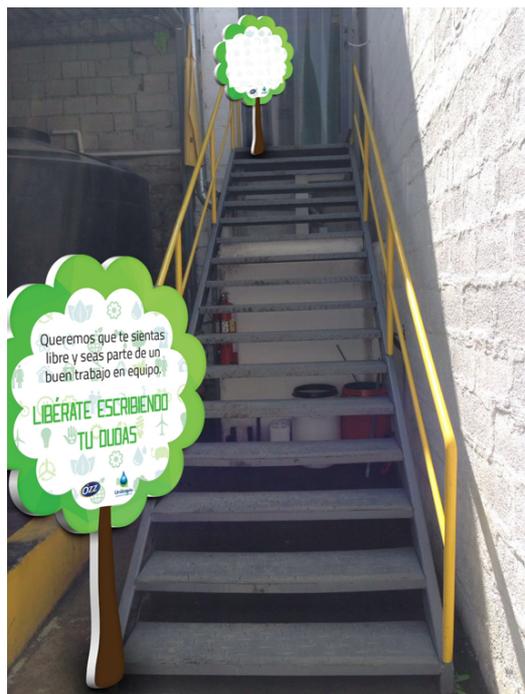
### **Informativa.**

Se informará mediante la cartelera y por parte de cada jefe sobre el taller de la campaña anti-rumores, que se invitará a todos a que formen parte de ella. Para esto un día se hará un taller donde se enseñen temas de motivación y comunicación para reducir rumores y evitar malos entendidos.



## Recordación.

Se generará un espacio para que las personas se sientan libres de comunicarse y expresarse, al igual que exponer sus dudas que tengan sobre cualquier tema de la organización. Esto se lo hará de manera anónima en una pizarra, y así sus jefes sepan sus dudas y las puedan aclarar y se sientan libres de comunicarse mediante este medio.



## Presupuesto tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjeta que va colocada en el Gel	150	\$0.10	\$15.00
Gel anticéptico	150	Auspicio	
Impresión de los habladores de misión, visión y valores.	55	\$0.55	\$30.25
Manual de identidad	5	\$7.00	\$35.00
Señalética	20	Auspicio	
Impresión para la señalética	20	\$2.00	\$40.00
Impresión invitaciones	150	\$0.55	\$82.50
Manual de reuniones	26	\$7.00	\$182.00
Evento	150	\$5.00	\$750.00
Árboles ambientales	15	\$15.00	\$225.00
Ensuciar carteleras	0	\$-	\$-
Vinilo para las carteleras	10	\$5.00	\$50.00
Carteleras nuevas	10	\$30.00	\$300.00
Franelas comprimidas con mensaje	150	\$3.00	\$450.00
Gotas del piso	100	\$0.80	\$80.00
Ruido altoparlante	0	\$-	\$-
Información cartelera	10	\$0.55	\$5.50
Evento	150	\$5.00	\$750.00
Árboles de pizarra	20	\$20.00	\$400.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3,315.00</b>

Tabla 8. Presupuesto tentativo 1

## Cronograma tentativo

LA MINGA DE LA COMUNICACIÓN																									
CAMPAÑA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				EXTRA
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Campaña 1 : Recuperemos la identidad																									*La campaña informativa tiene como propósito perdurar. La campaña de recordación se la puede aplicar cada trimestre.
Campaña 2 : Reusemos las carteleros																									*Las gotas pueden establecerse por un tiempo más largo, el deseado.
CAMPAÑA	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				EXTRA
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Campaña 3 : Reciclemos las reuniones																									*La información sobre la recordación puede durar el tiempo que se considere necesario.
Campaña 4 : Reduzcamos los rumores																									*La fase informativa debe realizarse de manera periódica. La fase de recordación debe mantenerse tanto como se desee.

Expectativa  
Informativa  
Recordación



Tabla 9. Cronograma tentativo 1

## Resumen

LA MINGA DE LA COMUNICACIÓN - CAMPÑA 1: RECUPEREMOS LA IDENTIDAD				
OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
<p>Lograr recuperar y marcar bien la identidad de ambas empresas con el fin de aclarar las dudas de su misión, visión y objetivos. Pues a pesar que en Unilimpio se presentó en aproximadamente un 98% la misión y un 96% la visión, los valores no están posicionados con tanta efectividad, es por ello que se mantendrá y recordará la identidad de Unilimpio para obtener en ambos un 99% de efectividad y con respecto a los valores generar un reconocimiento de hasta el 40% de cada uno de los valores. Por otro lado se generará un reconocimiento y diferenciación de la misión y visión de Industrias Ozz en un aumento del 30% sobre el valor general. Y sus valores en un 20% más.</p>	Expectativa	<p>Mediante la innovación de ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso la recuperación. Se generará un contacto con las personas para que formen parte de la campaña, comprendan y recuerden sobre la identidad de la empresa</p>	<p>Se entregará un gel anti-bacterial a todos los colaboradores de la organización en el cual se presentará el mensaje de invitación a participar en la minga. Para que de esta manera se despierte la curiosidad de qué es lo que va a pasar y quieran saber más sobre la campaña.</p>	<p>Porque nos preocupamos por ti, queremos que te sientas parte de nuestra familia: Unilimpio e Industrias OZZ. Bienvenido a la minga de la comunicación</p>
	Informativa		<p>Se colgarán del techo habladores de la misión, visión y valores tanto de Unilimpio como de Industrias Ozz para recordarles y que reconozcan los mismos. Esto se implementará en todas las áreas de ambas empresas, pues es importante que todos comprendan la diferencia entre ambas y sepan reconocer la identidad de la empresa a la que pertenecen. Adicionalmente se entregará un manual de identidad comunicacional para que se maneje y mantenga una misma línea en los comunicados y así se comprenda a ambas empresas.</p>	<p>Así como los hermanos, trabajamos en equipo pero somos diferentes. Recuperemos nuestra identidad.</p>
	Recordación		<p>Para la recordación se generará una campaña para el público de producción, bodega y logística que consiste en exponer el mensaje de "¿qué valor te tocó hoy?" arriba de sus cascos o antes de entrar a estas zonas, y en sus cascos estarán los diferentes valores de la empresa a la que pertenecen, pues la falta de identidad de los valores se genera más en estas áreas. De manera general se hará la entrega de una cartilla que deberá ser llenada con stickers de los valores que pertenecen a su empresa. Podrán obtener estos stickers después de cumplir un objetivo o meta establecida y mencionar la misión o visión de la empresa para que se le entregue el sticker. Las personas que llenen la cartilla de sus logros en la empresa recibirán beneficios y premios.</p>	<p>Qué valor te tocó hoy?</p>

LA MINGA DE LA COMUNICACIÓN - CAMPÑA 2: REUSEMOS LAS REUNIONES				
OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
Se generará una mejor efectividad en todas las carteleras de la organización para que se exponga la información de manera estratégica y fácil de utilizar para así mejorar no solamente la efectividad de la misma pero reducir y aclarar dudas que se tengan sobre la organización, exponer información de interés y los resúmenes que se generen después de las reuniones. Esto será el primer paso para luego implementar el mismo sistema en el intranet de la organización, y así se aprovechará de las dos herramientas y tengan un mejor uso.	Expectativa	Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso el reusar, se creó la campaña que generará un mejor uso de las carteleras de información y que conglomerará puntos estratégicos de información que quieren saber los colaboradores respondiendo a sus necesidades	Todas las carteleras estarán manchadas, forradas de papel periódico y fundas de basura, presentándose sucias y con ninguna información que se presenta comúnmente.	Cargando el proceso de limpieza .... 74%
	Informativa		En la informativa se entregarán franelas comprimidas con el mensaje. Con el fin de informar a las personas que ya están en su disposición las carteleras y que podrán informarse de una mejor manera en ellas. Para ello se les reunirá por área hacia su cartelera informativa más cercana y se hará la inauguración de la misma.	Se ha completado la carga de limpieza! Ven y conoce nuestras carteleras reusables
	Recordación		Se implementarán en el piso gotas que les guíen hacia cada una de las carteleras estratégicas de su área. De esta manera siempre recordarán dónde se pueden informar y cómo llegar a las nuevas carteleras.	Ven infórmate! Fluye en el camino

LA MINGA DE LA COMUNICACIÓN - CAMPÑA 3: RECICLEMOS LAS REUNIONES				
OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
Mejorar la efectividad de las reuniones y la transmisión de información en un 40%, al presentar una esquema sobre el manejo de reuniones y qué es lo que se debe hacer. Con el fin de que los colaboradores comprendan que se implementará un mejor sistema que les permitirá tener reuniones más creativas y comunicativas.	Expectativa	Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso el reciclaje comunal, se creó la campaña que mejorará la efectividad de las reuniones mediante y que todos conozcan sobre estos cambios.	Se colocará en puntos estratégicos de la organización la señalética de piso mojado (que pertenecen a los productos que ofrece la empresa)	¡ATENCIÓN! Se vienen nuevas reuniones / atrás: y queremos contar contigo.
	Informativa		Se entregará una invitación formal a todos los colaboradores a un evento de lanzamiento y explicación de las nuevas reuniones que se tendrán en la empresa, para esto es importante que los gerentes sean quienes expliquen sobre las nuevas implementaciones y así las personas estén informadas sobre ello. Para esto se creó un manual de reuniones que se entregará a los altos cargos para que sigan los pasos para una reunión estratégica.	Les invitamos a compartir este nuevo cambio. Así como durante las mingas se busca el bien común, queremos ofrecerles una transformación que nos beneficiará a todos reciclando las cosas buenas. Lugar, fecha y hora.
	Recordación		Se implementarán árboles ambientales con un mensaje estratégico que les recuerde que en las carteleras podrán encontrar el resumen de las reuniones para que aclaren cualquier duda que tengan.	¿No te acuerdas algún detalle de la reunión? Estamos para ayudarte, encuentra el resumen en las carteleras.

LA MINGA DE LA COMUNICACIÓN - CAMPÑA 4: REDUZCAMOS LOS RUMORES				
OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE
Debido a que los rumores son un problema que generan una falla grande en la comunicación, se pretende disminuir la incertidumbre y los rumores en un 40% y que sea un cambio progresivo mediante la aplicación de la campaña. Para ello se debe primero enseñar qué es un rumor y cuáles son los problemas que genera.	Expectativa	Innovar mediante ideas creativas y la relación con una de las 4R's medioambientales, en este caso reducir, se creó la campaña anti-rumores. Para conseguir que los rumores se reduzcan, que se generará como resultado de todos los cambios anteriormente aplicados, como una mejor cultura de identidad, mejores reuniones y carteleras.	Sonará en todos los altoparlantes de la organización un ruido como murmullo y después se diga el mensaje.	Campaña Antirumores. Trabajemos juntos por una comunidad más clara, reduzcamos los rumores juntos. Lugar, fecha y hora.
	Informativa		Se informará mediante la cartelera y por parte de cada jefe sobre el taller de la campaña anti-rumores, que se invitará a todos a que formen parte de ella. Para esto un día se hará un taller dónde se enseñen temas de motivación y comunicación para reducir rumores y evitar malos entendidos.	Campaña Antirumores. Trabajemos juntos por una comunidad más clara, reduzcamos los rumores juntos. Lugar, fecha y hora.
	Recordación		Se generará un espacio para que las personas se sientan libres de comunicarse y expresarse, al igual que exponer sus dudas que tengan sobre cualquier tema de la organización. Esto se lo hará de manera anónima en una pizarra, y así sus jefes sepan sus dudas y las puedan aclarar y se sientan libres de comunicarse mediante este medio.	Queremos que te sientas libre y que seas parte de un buen trabajo en equipo. Libérate escribiendo tus dudas o cómo te sientes y reduce la tensión.
<b>TODO ESTO NOS DARÁ COMO RESULTADO UNA LIMPIEZA TOTAL DE LA COMUNICACIÓN</b>				

Tabla 10. Resumen campañas internas

# CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

## Introducción

Una vez realizada la auditoría de comunicación y la creación de las campañas de comunicación interna, a Unilimpio e Industrias OZZ, es importante también enfocarnos en los públicos externos de la organización. Para ello, se expondrán campañas de comunicación externa. El objetivo de estas campañas no es realizar publicidad de los productos que venden ambas empresas; pues, el fin es enfocar y enfatizar la mejora de la comunicación entre la organización y los públicos externos mediante el manejo de la comunicación desde un punto de vista institucional. Se escogerán cinco públicos importantes para la organización, se realizará un análisis cualitativo sobre la situación con cada uno de ellos y en base a la información recopilada se realizará una campaña para cada público, con tres diferentes fases: expectativa, informativa y de recordación.

## Mapa de públicos

PÚBLICOS EXTERNOS UNILIMPIO E INDUSTRIAS OZZ		
PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	OPORTUNIDAD DE MEJORA
<b>PROVEEDORES</b>	Los proveedores son quienes se encargan de dar a las empresas la materia prima para producción. Ellos llegan a las bodegas, dejan el producto y luego deben ir a dejar la factura para retirar su pago. La comunicación y relación con los proveedores no es fuerte	Mejorar la relación y comunicación con los proveedores. Motivarlos para ser proveedores que cumplan con las reglas de la organización y así su servicio se fortalezca, al igual que se genere un vínculo estrecho de confianza.

	ni está bien estructurada.	
<b>CLIENTES INSTITUCIONALES Y DE AUTOSERVICIO</b>	Con ambos públicos la relación se maneja de formas diferentes, sin embargo el objetivo es similar. Se manejan bajo ejecutivos de ventas, quienes realizan llamadas mediante el call center a los institucionales. De la misma manera, los clientes de autoservicio tienen sus ejecutivos de venta, quienes se encargan de tener relación con ellos mediante llamadas, correo electrónico o visitas.	Generar que la relación sea más estrecha y que los canales de comunicación sean aprovechados para mejorarla. De esta manera, se tienen informado completamente al cliente sobre todo lo que sucede en la empresa y se les ofrece una herramienta que tanto a la empresa como a los clientes les genere una mejora absoluta de la sistematización de pedidos y productos, mejorando también el uso del tiempo.
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	No existe una relación directa ni formada con los medios de comunicación, sin embargo sí han salido en un par de medios con ciertas noticias sobre acciones que ha realizado la organización	Generar un vínculo con los medios de comunicación, primero para que conozcan la empresa y luego para que se interesen sobre las diferentes acciones que realizarán, por ejemplo con la comunidad.
<b>COMUNIDAD</b>	La relación con la comunidad no está bien formada, existen diferentes perspectivas sobre la relación que se tiene con ellos. Pues por un lado, sienten que sí forman parte de la comunidad al ayudarlos con sus pequeños negocios ya que todo lo que necesitan en la empresa lo compran en las zonas aledañas. Sin embargo, no han generado acciones para que la comunidad sepa sobre Unilimpio e Industrias OZZ, sobre sus productos	El coordinador del call center y los ejecutivos son los encargados de manejar el área de llamas de los clientes y solventar los problemas que sucedan con respecto a cualquier inconveniente que presenten los diferentes públicos de relación de la empresa. Su relación con la alta dirección no es tan directa, excepto por el coordinador.
<b>CLIENTES POTENCIALES</b>	Es importante mantener una relación con potenciales clientes que le interese a la empresa. Este año como propuesta tenían integrar a nuevos clientes a su cartera.	Siempre debe existir una relación y comunicación con cualquier tipo de cliente potencial. Es por ello que generar este canal para poder llegar a los clientes potenciales es fundamental.

Tabla 11. Mapa de públicos externo

## **Objetivo general**

Mediante un plan estratégico y creativo, aplicable por un año, mejorar las relaciones y comunicación con los públicos externos de Unilimpio e Industrias OZZ, para que tengan una mejor acogida.

## **Campaña global**

“Uniando experiencias”

El tema de la campaña está enfocado en unir experiencias, en dar a todos nuestros públicos la experiencia de ser parte de un sistema de limpieza avanzado. Porque Unilimpio e Industrias OZZ vende más que sólo productos o servicios de limpieza, lleva consigo toda la experiencia que ha creado la marca con su historia.

## **Campaña 1 – “Creado Experiencias”**

Público objetivo: Proveedores

### **Objetivo específico.**

Se pretende generar un impacto positivo con los proveedores, mejorando la comunicación con ellos al igual que los procesos que deben realizar en la empresa, brindándoles herramientas que les facilite el acceso a información, brindándoles un sentido de pertenencia y que así aumente su confianza.

## **Estrategia creativa.**

Se pretende llegar a los proveedores de una manera más directa para que la relación con ellos sea más estrecha y se sientan parte de la empresa, que sientan que se interesan por ellos y porque tanto su servicio como el de ellos mejore y vaya guiado para que los dos puedan seguir creciendo juntos. Mejorando su experiencia desde el inicio hasta el final, sistematizando sus servicios y motivándolos siempre a mejorar.

## **Táctica expectativa.**

Brindar a nuestros clientes las mejores herramientas para facilitar su acceso a la empresa se debe realizar desde el principio. Por ello, Junto con una invitación para capacitar a nuestros proveedores sobre el nuevo sistema de proveedores y mejorar los servicios; les daremos un carnet identificativo de la empresa que les permita sentir la pertenencia con la organización. Para mejorar su experiencia desde el primer instante. Adicionalmente esto permitirá crear un mejor sistema de proveedores, con mayor control, debido a que cada proveedor tendrá su número de identificación.





### Táctica Informativa.

El día de la capacitación se les entregará a todos los proveedores el Book de proveedores, el cual proporciona una sistematización de acciones que deben seguir los proveedores, para que sepan cuales son las reglas que deben seguir, cómo entregar las cosas, cómo se deben presentar las facturas y con qué documentos, sobre sus beneficios y los formatos de evaluación de desempeño de los proveedores.





## **Campaña 2 – “Mejorando experiencias”**

Público – clientes institucionales, de autoservicio.

### **Objetivo específico.**

Proponer un sistema que mejore el servicio, comunicación y relación con ambos clientes, brindándoles una herramienta que está a la vanguardia y ligado con un fácil acceso a comunicación y uso, una APP. Que les informe sobre la empresa, los servicios, capacitaciones, uso de productos, beneficios, nuevos productos, sistemas de entrega, carrito de compras, notificaciones de reuniones, llamados, un panel de retroalimentación de doble vía, etc. Esto permitirá que la relación y servicio que ofrecen los ejecutivos de venta mejore con cada uno de sus clientes.

### **Estrategia creativa.**

Mediante la implementación de un sistema de proveedores, que le ofrezca herramientas para mejorar su servicio y facilitar el uso de su tiempo, generar una mejor conexión con ellos.

### **Táctica expectativa.**

Se les enviará a todos sus clientes relojes institucionales, con el logo de Unilimpio y Ozz, para que lo utilicen todos los días. Junto con el mensaje: “Queremos facilitar su tiempo y confianza. Aprovecharemos de la tecnología y así seremos amigables con ustedes y con el medio ambiente. Se vienen cosas grandes”.



### Táctica informativa.

Se realizará el lanzamiento de la aplicación y para ello se enviará a todas las personas que manejan la relación de clientes con la empresa, un cargador portátil de celular con los logos organizacionales y un mensaje: “Porque nos interesa que nos conozcan y también conocerlos! Descarga nuestra app gratuita para mejorar los procesos de comunicación y ventas”.



### **Táctica recordación.**

Se les enviará un mensaje de notificación a sus celulares para que recuerden que accediendo a la aplicación tienen toda la información que necesitan sobre la empresa, sus órdenes de compra, reuniones, etc.



### **Campaña 3 – “La experiencia Unilimpio”**

Público: medios de comunicación.

#### **Objetivo específico.**

Que los medios de comunicación conozcan sobre Unilimpio e Industrias OZZ, para formar así una relación con ellos y que se interesen por saber más sobre lo que hacen. De esta manera cuando exista alguna noticia que sea necesario exponer, sepan de quién están hablando y se interesen.

## **Estrategia Creativa.**

Se pretende acercarse a los medios de comunicación de una manera creativa y dinámica, que les ofrezca vivir la experiencia de la limpieza y también conocerla desde adentro.

## **Táctica expectativa.**

Debido a que los medios de comunicación están conectados directamente con la tecnología, mediante el uso de la base de datos de medios de comunicación se enviará un GIF a sus correos electrónicos para que de esta manera interactiva sepan sobre la empresa y dejarles un deseo de saber qué va a suceder.

## **Táctica informativa.**

El carro de la experiencia Unilimpio e Industrias OZZ, irá hacia los medios de comunicación y junto con un equipo de trabajo, les brindará la experiencia que la limpieza en su sitio de trabajo. Para que vivan esta experiencia la empresa marque una diferencia, así quedar en su mente. Es importante recalcar que este carro será utilizado en muchas más ocasiones por lo que es una inversión a largo plazo.



### Táctica recordación.

Se les enviará una caja con una libreta, un esfero y una invitación a las instalaciones de la organización para que tengan un tour por la fábrica y puedan adentrarse a conocer cómo realizan los productos de limpieza. El cierre de este evento será una capacitación a la cual invita la organización, para los medios de comunicación sobre “Comunicación limpia”, con Alfonso Espinosa de los Monteros.



## **Campaña 4 – “Yo me uno a la experiencia”**

Público: comunidad

### **Objetivo específico.**

Generar una propuesta de responsabilidad social empresarial que pueda ser desarrollada durante un año y que motive la participación de la comunidad para mejorar la situación actual. La campaña de RSE tiene que estar enfocada en los problemas que presenta la comunidad y que también vayan ligados con los valores de la empresa.

### **Estrategia Creativa.**

Desarrollar un plan completo de RSE, que permita la interacción de la comunidad para generar mejoras, mediante la conexión sentimental con cada uno de los miembros de la comunidad y también buscando que se involucren en participar, se buscarán cambios positivos para la sociedad.

### **Táctica expectativa.**

Se entregará a los miembros de la comunidad una planta para que la cuiden y la tengan en sus empresas o negocios. Esto llevará el siguiente mensaje: “Sabemos que el mundo necesita de la ayuda de todos. Y queremos que formes parte del cambio junto con nosotros! 1 árbol = a más aire puro. 1 botella = menos contaminación, 1 <3 más ayuda”. Primero para

que conozcan sobre la marca, segundo para que sepan que la empresa se preocupa por generar mejor y finalmente para que quieran saber qué es lo que van a hacer y cuales son las acciones que van a tomar.



### Táctica informativa.

Después de haber llegado a la comunidad para que sepan sobre la empresa, deben saber qué es lo que van a realizar. Para ello se les dará un calendario con fechas marcadas para que sepan qué se realizará ya sea durante ese día, la semana o el mes. Cada dos meses está diseñando para generar un proyecto de RSE, y que pueda realizárselo anualmente.



El programa que se crea cada dos meses está enfocado en las necesidades de ese momento. La idea principal es crear y desarrollar estas campañas para que la comunidad se una ese día.

*Febrero:* el mes de la salud. Debido a que la empresa provee servicios de salud, este mes está enfocado en dar charlas a la comunidad sobre la importancia de la higiene de la salud y cómo prevenir enfermedades. Para que así sepan que sus productos sirven para ello. Adicionalmente al ser el mes de la salud, demuestran que se preocupan por la vida, por lo tanto se desarrollará un plan de educación vial en la zona, para así evitar accidentes viales. Unilimpio será el principal promotor de esta campaña, respondiendo de esta manera a una de las necesidades fundamentales de la comunidad aledaña.

*Abril:* es el mes de la reforestación. Atribuyendo que en el mes de abril se celebra el día del árbol, se creará un plan de reforestación en las zonas afectadas. Por ello el plan consiste en que por cada compra de \$\$ tanto valor, se dará un dólar para plantar un árbol, por lo que se recaudarán fondos y al final del mes, se invitará a toda la comunidad a reforestar, cada uno tendrá una planta y podrán participar todos en crear un mejor ambiente.

*Junio:* el mes del reciclaje. Mediante un sistema de reciclaje que puede ser implementado a lo largo del año si se desea, la empresa se compromete en ser centro de reciclaje, por lo que los vecinos o personas que deseen pueden dejar su reciclaje en las instalaciones de la empresa. Adicionalmente se puede crear un sistema de recolección de reciclaje, para que cada dos

semanas un camión o en bicicletas, personas de la organización vayan por la zona retirando el reciclaje.

*Agosto:* el mes de la reconstrucción. Debido al terremoto, se tiene claro que hay que generar planes que permitan la reconstrucción y rehabilitación de las zonas afectadas, por lo tanto en el mes de agosto se dedicará exclusivamente planes que permitan desarrollar esta mejora, se generará un sistema similar al del mes de abril donde se recuadrarán fondos mediante la compra de cierto número de productos y se invitará a la comunidad a formar parte de este proyecto para ir a reconstruir casas.

*Octubre:* el mes de la solidaridad. Durante este mes y el siguiente, se generará un centro de acopio para donaciones ya sea para los damnificados del terremoto o para donarlos en navidad a quienes más lo necesitan.

*Diciembre:* se realizará un agasajo navideño para todos los pequeños de la comunidad y de los colaboradores de la empresa. Como también se destinarán las donaciones que se recaudaron en meses anteriores.

### **Táctica de recordación.**

Se entregará una bandera a todos quienes forman parte de la comunidad que diga “soy parte del cambio”, y con una nota indicándoles: “Coloca esta bandera para identificar que debemos ir a retirar el reciclaje de tu casa u oficina. ¡Gracias por formar parte de este pequeño aporte!”



### **Campaña 5 – “Quiero vivir la experiencia”**

Público – clientes potenciales

#### **Objetivo general.**

Se pretende generar un deseo de vivir la experiencia de limpieza que ofrece la organización, para que llegue a clientes potenciales y que ellos deseen conocer más sobre la marca. Para que así puedan expandir su cartera de clientes y cumplan su meta.

#### **Estrategia creativa.**

Generar un impacto en los clientes potenciales, mediante el uso de las herramientas de comunicación masivas, para llamarles la atención y que quieran vivir la experiencia que ofrece Unilimpio e Industrias OZZ.

### **Táctica expectativa.**

Se pondrán vallas sucias en puntos estratégicos de la ciudad, para generar la expectativa y curiosidad de qué es lo que está pasando. Estas vallas al estar en puntos estratégicos como por ejemplo la zona del Quicentro, generará que todos quienes vean la valla se impacten.



### **Táctica informativa.**

Después de haber expuesto las vallas sucias, se “limpiarán” las vallas, para que así todos quienes la vieron, después puedan ver lo que sucede cuando utilizan productos de la empresa, la experiencia de limpieza que éstos ofrecen.



### Táctica de recordación.

Finalmente, para aprovechar al carrito de la experiencia Unilimpio, este carro irá por las zonas de interés de clientes potenciales brindando la experiencia de limpieza, al igual que lo hizo con los medios de comunicación, para recordarles que esto es lo que viven con ellos.



## Presupuesto tentativo

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Desarrollo de aplicación	\$ 800.00	\$ 800.00
50	Carnet e Invitación	\$ 3.00	\$ 150.00
50	Book de proveedores	\$ 5.00	\$ 250.00
50	Cartilla	\$ 1.00	\$ 50.00
100	Reloj institucional	\$ 4.00	\$ 400.00
100	Cargador celular	\$ 10.00	\$ 1,000.00
1	Serigrafía de camión	\$ 500.00	\$ 500.00
1	GIF	\$ 10.00	\$ 10.00
100	KIT	\$ 3.00	\$ 300.00
1	Capacitación	\$ 800.00	\$ 800.00
100	Plantas	\$ 3.00	\$ 300.00
100	Calendario	\$ 2.50	\$ 250.00
100	Bandera	\$ 1.00	\$ 100.00
6	Vallas	\$ 700.00	\$ 4,200.00
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$ 9,110.00</b>

Tabla 12. Presupuesto tentativo

## Cronograma tentativo

UNIENDO EXPERIENCIAS																								
CAMPAÑA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 1 : Creando experiencias																								
Campaña 2 : Mejorando experiencias																								
CAMPAÑA	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 3 : La experiencia Unilimpio																								
Campaña 5 : Quiero vivir la experiencia																								
CAMPAÑA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 4 : Yo me uno a la experiencia																								
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Expectativa  
Informativa  
Recordación

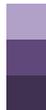


Tabla 13. Cronograma tentativo

# Resumen

UNIENDO EXPERIENCIAS							
PÚBLICO	CAMPANA	OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE	PIEZA
PROVEEDORES	CREANDO EXPERIENCIAS	Se pretende generar un impacto positivo con los proveedores, mejorando la comunicación con ellos al igual que los procesos que deben realizar en la empresa, brindándoles herramientas que les facilite el acceso a información, brindándoles un sentido de pertenencia y que así aumente su confianza.	Expectativa	Se pretende llegar a los proveedores de una manera más directa para que la relación con ellos sea más estrecha y se sientan parte de la empresa, que sientan que se interesan por ellos y porque tanto su servicio como el de ellos mejore y vaya guiado para que los dos puedan seguir creciendo juntos. Mejorando su experiencia desde el inicio hasta el final, sistematizando sus servicios y motivándolos siempre a mejorar.	Brindar a nuestros clientes las mejores herramientas para facilitar su acceso a la empresa se debe realizar desde el principio. Por ello, Junto con una invitación para capacitar a nuestros proveedores sobre el nuevo sistema de proveedores y mejorar los servicios; les daremos un carnet identificativo de la empresa que les permita sentir la pertenencia con la organización. Para mejorar su experiencia desde el primer instante. Adicionalmente esto permitirá crear un mejor sistema de proveedores, con mayor control, debido a que cada proveedor tendrá su número de identificación.	Queremos darte la comodidad desde el primer instante que entres a nuestra empresa. Eres bienvenido siempre en nuestra comunidad! Identificate como nuestro proveedor y se parte de una nueva experiencia. Estas invitado a la Capacitación "Uniendo Intereses", dirigida a nuestros distinguidos proveedores. Lugar : Empresa Unilimpio Fecha: 30 de junio de 2016 y Hora: 10:00	Carnet e invitación
			Informativa		El día de la capacitación se les entregará a todos los proveedores el Book de proveedores, el cual proporciona una sistematización de acciones que deben seguir los proveedores, para que sepan cuales son las reglas que deben seguir, cómo entregar las cosas, cómo se deben presentar las facturas y con qué documentos, sobre sus beneficios y los formatos de evaluación de desempeño de los proveedores.	No pierdas tu tiempo! Ahora tienes en tus manos la toda la infomación que necesitas para ser un proveedor 100% unido a nuestra comunidad.	Book de proveedores sistematizado
			Recordación		Se quiere que los proveedores tengan el mejor rendimiento y los mejores resultados de la evaluación de desempeño de proveedores, por lo tanto se les entregará una cartilla de incentivos, que mostrará su progreso en cuanto ser un proveedor que cumple 100% las reglas, al llenar la cartilla recibirán beneficios.	Cumple todas las reglas del juego y recibirás una sorpresa al llenar la cartilla	Cartilla incentivos

UNIENDO EXPERIENCIAS							
PÚBLICO	CAMPAÑA	OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE	PIEZA
CLIENTES INSTITUCIONALES Y DE AUTOSERVICIO	MEJORANDO EXPERIENCIAS	Proponer un sistema que mejore el servicio, comunicación y relación con ambos clientes, brindadores una herramienta que está a la vanguardia y ligado con un fácil acceso a comunicación y uso, una APP. Que les informe sobre la empresa, los servicios, capacitaciones, uso de productos, beneficios, nuevos productos, sistemas de entrega, carrito de compras, notificaciones de reuniones, llamados, un panel	Expectativa	Mediante la implementación de un sistema de proveedores, que le ofrezca herramientas para mejorar su servicio y facilitar el uso de su tiempo, generar una mejor conexión con ellos.	Se les enviará a todos sus clientes relojes institucionales, con el logo de Unilimpio y Ozz, para que lo utilicen todos los días.	Queremos facilitar su tiempo y confianza. Aprovecharemos de la tecnología y así seremos ambigables con ustedes y con el medio ambiente. Se vienen cosas grandes...	Relojes insitucionales
			Informativa		Se realizará el lanzamiento de la aplicación y para ello se enviará a todas las personas que manejan la relación de clientes con la empresa, un cargador portátil de celular con los logos organizacionales.	Porque nos interesa que nos conozcan y también conocerlos! Descarga nuestra app gratuita para mejorar los procesos de comunicación y ventas.	Cargadores de celular portátiles
			Recordación		Se les enviará un mensaje de notificación a sus celulares para que recuerden que accediendo a la aplicación tienen toda la información que necesitan sobre la empresa, sus órdenes de compra, reuniones, etc.	Recuerda! Si necesitas cualquier tipo de información sobre la empresa, accede a la APP y contáctate con nosotros. Porque estamos para hacer cosas grandes	Mensaje desplegado en la pantalla
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	LA EXPERIENCIA UNILIMPIO	Que los medios de comunicación conozcan sobre Unilimpio e Industrias OZZ, para formar así una relación con ellos y que se interesen por saber más sobre lo que hacen. De esta manera cuando exista alguna noticia que sea necesario exponer, sepan de quién están hablando y se interesen.	Expectativa	Se pretende acercarse a los medios de comunicación de una manera creativa y dinámica, que les ofrezca vivir la experiencia de la limpieza y también conocerla desde adentro.	Debido a que los medios de comunicación están conectados directamente con la tecnología, mediante el uso de la base de datos de medios de comunicación se enviará un GIF a sus correos electrónicos para que de esta manera interactiva sepan sobre la empresa y dejarles un deseo de saber qué va a suceder.	Nuestros valores, filosofía y responsabilidad con el ambiente llegan de manera instantánea a todos los lugares. Y qué mejor que esta experiencia se viva en el lugar dónde pasas 8 horas de tus días. Espéranos y sorpréndete..	GIF
			Informativa		El carro de la experiencia Unilimpio e Industrias OZZ, irá hacia los medios de comunicación y junto con un equipo de trabajo, les brindará la experiencia que la limpieza en su sitio de trabajo. Para que vivan esta experiencia la empresa marque una diferencia, así quedar en su mente. Es importante recalcar que este carro será utilizado en muchas más ocasiones por lo que es una inversión a largo plazo.	Nos interesamos y comprometemos con la comunidad, el ambiente, el cuidado de la salud y la limpieza. Por eso te queremos dar las mejores experiencias.	Carrito
			Recordación		Se les enviará una caja con una libreta, un esfero y una invitación a las instalaciones de la organización para que tengan un tour por la fábrica y puedan adentrarse a conocer cómo realizan los productos de limpieza. El cierre de este evento será una capacitación a la cual invita la organización, para los medios de comunicación sobre "Comunicación limpia", con Alfonso Espinosa de los Monteros.	¿Recuerdas la experiencia Unilimpio? Ahora queremos que te adentres a las raíces de la empresa, ven y vive de cerca cómo creamos todos nuestros productos! Para completar la experiencia queremos ofrecerles una capacitación de "Comunicación Limpia" por parte del conferencista ...	cajita tipo press kit con la invitación a la fábrica

UNIENDO EXPERIENCIAS								
PÚBLICO	CAMPAÑA	OBJETIVO	FASE	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE	PIEZA	
COMUNIDAD	YO ME UNO A LA EXPERIENCIA	Generar una propuesta de responsabilidad social empresarial que pueda ser desarrollada durante un año y que motive la participación de la comunidad para mejorar la situación actual. La campaña de RSE tiene que estar enfocada en los problemas que presenta la comunidad y que también vayan ligados con los valores de la empresa.	Expectativa	Desarrollar un plan completo de RSE, que permita la interacción de la comunidad para generar mejoras, mediante la conexión sentimental con cada uno de los miembros de la comunidad y también buscando que se involucren en participar, se buscarán cambios positivos para la sociedad.	Se entregará a los miembros de la comunidad una planta para que la cuiden y la tengan en sus empresas o negocios.	Sabemos que el mundo necesita de la ayuda de todos. Y queremos que formes parte del cambio junto con nosotros! 1 árbol = a más aire puro. 1 botella = menos contaminación, 1 <3 más ayuda	Planta con nota	
			Informativa		Se les dará un calendario con fechas marcadas para que sepan qué se realizará ya sea durante ese día, la semana o el mes. Cada dos meses está diseñando para generar un proyecto de RSE, y que pueda realizárselo anualmente		Unilimpio e Industrias OZZ queremos que seas parte de nuestro sistema para poder ayudar a la comunidad y nuestro planeta. Estas son las fechas de acción yo me uno a la experiencia	Calendario imantado
			Recordación		Se entregará una bandera a todos quienes forman parte de la comunidad que diga "soy parte del cambio".		"SOY PARTE DEL CAMBIO" y que la nota diga: Coloca esta bandera para identificar que debemos ir a retirar el reciclaje de tu casa u oficina! Gracias por formar parte de este pequeño aporte!	Bandera con nota
CLIENTES POTENCIALES	QUIERO VIRIR LA EXPERIENCIA	Se pretende generar un deseo de vivir la experiencia de limpieza que ofrece la organización, para que llegue a clientes potenciales y que ellos deseen conocer más sobre la marca. Para que así puedan expandir su cartera de clientes y cumplan su meta.	Expectativa	Generar un impacto en los clientes potenciales, mediante el uso de las herramientas de comunicación masivas, para llamarles la atención y que quieran vivir la experiencia que ofrece Unilimpio e Industrias OZZ.	Se pondrán vallas sucias en puntos estratégicos de la ciudad, para generar la expectativa y curiosidad de qué es lo que está pasando. Estas vallas al estar en puntos estratégicos como por ejemplo la zona del Quicentro, generará que todos quienes vean la valla se impacten.		Vallas sucias	
			Informativa		Después de haber expuesto las vallas sucias, se "limpiarán" las vallas, para que así todos quienes la vieron, después puedan ver lo que sucede cuando utilizan productos de la empresa, la experiencia de limpieza que éstos ofrecen.		Viviendo la experiencia de la verdadera limpieza. Unilimpio e Industrias OZZ.	Vallas Limpias
			Recordación		Finalmente, para aprovechar al carrito de la experiencia Unilimpio, este carro irá por las zonas de interés de clientes potenciales brindando la experiencia de limpieza, al igual que lo hizo con los medios de comunicación, para recordarles que esto es lo que viven con ellos.		Nos interesamos y comprometemos con la comunidad, el ambiente, el cuidado de la salud y la limpieza. Por eso te queremos dar las mejores experiencias	Carro

Tabla 14. Resumen campañas globales

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cuanto a la propuesta realizada a raíz de la auditoría de comunicación y la identificación de problemas, se logra cumplir con el objetivo deseado de establecer los 4 problemas comunicacionales y cumplir con la propuesta de cada una de estas campañas que estén enfocadas hacia las necesidades. Es importante tener presente los deseos tanto del cliente como de los colaboradores de la empresa para poder direccionar bien la campaña. Un buen estudio previo y entendimiento de lo que hace la organización, fue lo que permitió definir el tema de la campaña de la minga, ya que de manera general une a todos y crea una comunidad y de manera específica se cubren los campos deseados con la responsabilidad social empresarial al proponer las 4r's que son reduce, recicla, re-usa, recupera. Mediante esta estrategia se logrará unificar todos los planes deseados al igual que a la comunidad para generar una comunicación, canales y herramientas comunicacionales limpios y que generen una mejora a nivel global en las empresas. Finalmente, se logró establecer el cronograma en el tiempo estimado y en base al presupuesto propuesto por el cliente, se logró mantener el margen de costos y gastos para crear la campaña.

Por otro lado, analizado la comunicación externa, debido a que la relación con los diferentes públicos de acción, a pesar de ser buena, no maneja bien los canales de comunicación, pueden generarse varios problemas con cada uno de ellos o inclusive ni siquiera puede presentarse una relación directa con ellos. Es

por lo tanto, que es importante implementar planes estratégicos, creativos y dinámicos, que permitan la participación de la empresa con sus públicos externos.

La sistematización de proveedores, debe realizarse bajo un estudio más profundo por lo que la realización del mismo tomará un poco más de tiempo, pues es importante tener en cuenta no sólo la necesidad de los clientes, pero también de la empresa y en términos legales, para manejar los ISO y demás, con toda cautela y eficacia.

Finalmente, el plan de responsabilidad social empresarial, está enfocado en generar acciones que ayuden a la comunidad. Es importante entender qué es responsabilidad social empresarial y no confundirlo con acciones como donaciones o acciones internas. Es por ello que crear planes que involucren a la comunidad de manera estratégica, generará mejores resultados sobre la RSE que desean implementar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid.
- Almagro, J. (2009). *Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuestas de un modelo*. España: Fundación Mapfre.
- Altamirano, P. (27 de octubre de 2015). Cultura en las organizaciones. *Ensayo para la clase de Comunicación Interna*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Altamirano, P. (2015). *Trabajar en Google*. Informe, USFQ, Comunicación Administrativa.
- Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización*. (s.f.). Retrieved 02 de febrero de 2016 from UJAEN: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXk9PBmN7KAhVFJR4KHc40DcQQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww4.ujaen.es%2F~mogayar%2Fdocumento%2FTEMA%2520stakeholders.doc&usq=AFQjCNHHoJAwmsBINAlkDvqYNPGXUpQu4g&sig2=vU6xKS7Sc6jtownwKI\\_sCQ&bvm=bv.113370389,d.dmo](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXk9PBmN7KAhVFJR4KHc40DcQQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww4.ujaen.es%2F~mogayar%2Fdocumento%2FTEMA%2520stakeholders.doc&usq=AFQjCNHHoJAwmsBINAlkDvqYNPGXUpQu4g&sig2=vU6xKS7Sc6jtownwKI_sCQ&bvm=bv.113370389,d.dmo)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Aranguren, J. L. (2010). Libertad, Símbolos y Comunicación. In J. Costa, *La Comunicación, 10 voces esenciales* (pp. 109-120). Barcelona.
- Ardura, I. R. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arroyo, L., & Yus, M. (2013). *Los Cien Errores de la Comunicación de las Organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Benítez, A. C. (febrero de 2015). Comunicación Organizacional. (P. Altamirano, Interviewer) Quito, Ecuador.
- Berlo, D. K. (2000). *El Proceso de la Comunicación*. El Ateneo.
- Boskovsky, G. (2005). Investigación estratégica y Auditoría de Imagen Global. In J. Costa, *Master DirCom, los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.

- Cusot, G. (03 de octubre de 2015). Clase de Comunicación Interna. Quito: Pamela Altamirano.
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemán. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresarial - RSE*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from Ecuador.ahk: <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Capriotti, P. (2004). *Gestión de la comunicación en las Organizaciones*. (J. C. Díaz, Ed.) Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Ariel.
- Costa, J. (2014). El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2012). *El DirCom Hoy* (Tercera ed.). Barcelona, España: Joan Costa Institute.
- Costa, J. (2004). *DirCom Online*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial.
- Costa, J. (2009). *DirCom: estrategia de la complejidad*. Barcelona, España: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Costa, J. (s.f.). *Imagen Corporativa*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from RRPP net: <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Costa, J. (2002). La comunciación es más fuerte que la acción. *Punto Doc Comunicación* (1).
- Correa, J. G. (10 de octubre de 2007). *Evolución Histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from Universidad de Medellín: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Eco, U. (2010). Los sistemas de comunciación, el negocio más importante de nuestra época. In J. Costa, *La comunicación, 10 voces esenciales*. Barcelona: Joan Costa ed.
- Definición de Imagen Corporativa*. (2015). Retrieved 20 de marzo de 2016 from Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>
- Delgado, J. (1998). "El Jefe también tiene derechos". Su Dinero. Recuperado desde: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-149-14a.html>
- Dircom. (2014). *El Decálogo dircom*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from Dircom Catalunya: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>

- FCE. (2012). *Cultura Organizacional*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from UBA.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferro, X. (2013). Clases de publicidad. Quito, Ecuador.
- Grovas Jaurena, A. (s.f.). *La Buena Reputación*. From <https://octavioislas.files.wordpress.com/.../la-buena-rep>
- International Labour Organization. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (enero de 2006). *El compromiso con los stakeholders*. Retrieved 22 de marzo de 2016 from AccountAbility: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Gestión 200.
- Lasswell, H. (1948). *La estructura y función de la comunicación en la sociedad*.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. España: Trotta.
- Muller, J. M. (febrero de 2016). Clases de Comunicación para el Mercadeo Social. *¿Qué es la responsabilidad social?* Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Marín, A. L., García, C., & Ruiz, J. A. (1999). *Sociología de la comunicación*. Madrid, España: Trotta.
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Morales, O. (2005). El verdadero valor de la comunicación. In J. Costa, *Master Dircom: los profesores tienen la palabra* (pp. 23- 59, 107-121). La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- Muñiz, R. (s.f.). *Comunicación Interna*. Retrieved 23 de marzo de 2016, from RRPPnet: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Muñiz, R. (2008). *La comunicación dentro del marketing*. Retrieved 20 de marzo de 2016 from Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>
- Muñiz, R. (s.f.). *La comunicación interna*. Retrieved 22 de marzo de 2016 from Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

- Perfil del DirCom. (2012). Trabajo Práctico Individual perfil del DirCom Hoy. Recuperado el 20 de marzo de 2016 desde: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/images/trabajos/7611\\_24833.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/7611_24833.pdf)
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid.
- Sánchez, M. d. (2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles*. Retrieved 19 de Marzo de 2016 from [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/1de8.MMGSS\\_cap1.pdf;jsessionid=2B429ECB821F089BB6F04333C6B19893.tdx1?sequence=2](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/1de8.MMGSS_cap1.pdf;jsessionid=2B429ECB821F089BB6F04333C6B19893.tdx1?sequence=2)
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía.
- Ritter, M. (2014). Imagen y Reputación. 1-8.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- UNTREF. (s.f.). *Teoría de la Comunicación*. Retrieved 15 de marzo de 2016 from Universidad Nacional de Tres de Febrero: <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unidad1/archivos/pdf/unidad1.pdf>
- Villafañe, J. (s.f.). En torno al concepto de Reputación. In *La Buena Reputación* (pp. 15-38).
- 3 formas de comunicación interna en la empresa*. (2013, abril). Retrieved 20 de marzo from buenosnegocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>