

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Marco Teórico: Comunicación y Responsabilidad Social

Proyecto Integrador

Nathaly Alexandra Valencia Recalde

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, 16 de mayo del 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES

CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Marco Teórico: Comunicación y Responsabilidad Social

Nathaly Alexandra Valencia Recalde

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo del 2017

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:

Nathaly Alexandra Valencia Recalde

Código:

00025148

Cédula de Identidad:

1712211828

Lugar y fecha:

Quito, 16 de mayo del 2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado principalmente a mi hija. Es por ella que me esfuerzo y me esforzé día a día para alcanzar la meta de terminar la universidad para poder darle un mejor futuro. También lo dedico a mi madre que es una mujer luchadora y definitivamente me ha sabido guiar y aconsejar sabiamente en cada momento. Estas dos mujeres son las que me han dado fuerza cuando he querido desfallecer o cuando he sentido que ya no puedo más. Es por esto que mi trabajo está totalmente dedicado a ellas, las mujeres de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Nuevamente, agradezco a las dos mujeres de mi vida por haberme acompañado en este camino. Agradezco especialmente a mi hija Zoe por la paciencia que me ha tenido en el proceso de graduación. Realmente puedo decir que su madurez y paciencia es lo que me ha permitido alcanzar muchas metas. Mi hija es una bendición y es la razón para la realización de este trabajo y para seguir luchando en la vida.

Agradezco a mi madre por apoyarme incanzablmente. Por hacer malabares para que mis sueños se realicen y no se vean truncados por las diferentes situaciones de la vida. Agradezco también a mis profesores Gustavo Cusot y Gabriela Falconí porque han sabido abrazarme cuando lo he necesitado y han sabido indicarme la luz cuando yo ya no la encontraba.

Finalmente, agradezco a mis mejores amigas Adriana Chávez y Cristina Pillajo porque estuvieron en mis momentos más duros y supieron darme la mano para que me sostenga y no desfallezca. Me llenaron de su energía y me abrazaron para que siga adelante.

RESUMEN

El presente trabajo es un marco teórico acerca de la comunicación y su implicación en las empresas, organizaciones, fundaciones, etc., es decir, la comunicación corporativa. Primeramente se hace un recorrido de la evolución de la comunicación a lo largo de la historia. Luego se quiere remarcar los conceptos, fundamentos y elementos básicos que forman parte del proceso de comunicación para trasladarlos a la función empresarial. Se ha hecho un recorrido por los temas mas relevantes tales como comunicación interna, externa, auditoría de comunicación, imagen, reputación, identidad, rumor, etc. Temas indispensables para entender cada arista da la comunicación empresarial. Finalmente, el trabajo se centra en la importancia de la comunicación corporativa en beneficio de la responsabilidad social empresarial.

Palabras claves: comunicación, relaciones públicas, responsabilidad social.

ABSTRACT

The present essay is a theoretical framework about communication and its implication in industries, organizations, foundations, etc., in other words, corporate communication. First of all, the evolution of corporate communication through history is explained. Then, certain concepts, fundamentals, and key elements that are part of the communicative process are highlighted in order to put them in a corporate function. A general outlook through the most relevant themes has been done, such as: internal and external communication, communication audit, image, reputation, identity, rumor, etc. The previous terms prove to be essential in understanding every aspect of corporate communication. Finally, this essay focuses on the importance of corporate communication as a benefit to corporate social responsibility.

Keywords: Communication, public relations, social responsibility.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO	15
COMUNICACIÓN	15
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
El DirCom.....	20
COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
Rasgos de indentidad cultural	26
Sistema de identidad visual.....	27
Clasificación de la comunicación interna	28
IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL	32
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	36
AUDITORIA DE COMUNICACIÓN	41
Perspectivas teóricas de la auditoría	44
Modelo de auditoría	43
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	44
Modelo de empresas	49
PRE-DIAGNÓSTICO EMPRESA PACARI	51
Rasgos físicos.....	51
Rasgos culturales	52
Ficha de herramientas	63
AUDITORIA	66
Objetivos	66
Métodos y técnicos	66
Universo.....	67
Problemas de comunicación	92
Conclusiones de auditoria	95
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	97
Eje conceptual de campañas	98
Objetivo general.....	98
Campaña 1	98
Campaña 2	103

Campana 3	107
Campana 4	109
Recomendaciones	113
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA	114
Objetivo general.....	115
Concepto general	115
Propuesta de campañas	115
Medios de comunicación	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	26
Tabla 2.....	53
Tabla 3.....	54
Tabla 4.....	66
Tabla 5.....	90
Tabla 6.....	101
Tabla 7.....	104
Tabla 8.....	107
Tabla 9.....	110
Tabla 10.....	110
Tabla 11.....	112
Tabla 12.....	112
Tabla 13.....	114
Tabla 14.....	115
Tabla 15.....	116
Tabla 16.....	118
Tabla 17.....	119
Tabla 18.....	120
Tabla 19.....	121
Tabla 20.....	121
Tabla 21.....	122
Tabla 22.....	123
Tabla 23.....	124
Tabla 24.....	125
Tabla 25.....	126
Tabla 26.....	127
Tabla 27.....	129
Tabla 28.....	130
Tabla 29.....	131
Tabla 30.....	132
Tabla 31.....	133
Tabla 32.....	134
Tabla 33.....	134
Tabla 34.....	135
Tabla 35.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	17
Figura 2.....	22
Figura 3.....	41
Figura 4.....	43
Figura 5.....	49
Figura 6.....	49
Figura 7.....	50
Figura 8.....	55
Figura 9.....	61
Figura 10.....	62
Figura 11.....	63
Figura 12.....	68
Figura 13.....	69
Figura 14.....	70
Figura 15.....	71
Figura 16.....	72
Figura 17.....	72
Figura 18.....	73
Figura 19.....	74
Figura 20.....	74
Figura 21.....	75
Figura 22.....	76
Figura 23.....	77
Figura 24.....	78
Figura 25.....	79
Figura 26.....	80
Figura 27.....	81
Figura 28.....	81
Figura 29.....	82
Figura 30.....	83
Figura 31.....	83
Figura 32.....	84
Figura 33.....	85
Figura 34.....	85
Figura 35.....	86
Figura 36.....	87
Figura 37.....	87
Figura 38.....	97

Figura 39	99
Figura 40	100
Figura 41	103
Figura 42	104
Figura 43	106
Figura 44	107
Figura 45	108
Figura 46	109
Figura 47	114
Figura 48	116
Figura 49	117
Figura 50	119
Figura 51	120
Figura 52	122
Figura 53	123
Figura 54	124
Figura 55	126
Figura 56	128
Figura 57	129
Figura 58	131
Figura 59	132
Figura 60	133

JUSTIFICACIÓN

Se considera de vital importancia para la sociedad y cada organización entender la comunicación y sus diferentes aristas. Dependiendo del buen manejo de la comunicación dependerá el éxito o fracaso de las relaciones humanas, relaciones empresariales, y todo tipo de relación que entable el ser humano. Al hablar de comunicación, a veces parece que se está hablando de cosas obvias, lo cual sucede porque las personas la utilizan todo el tiempo en su vida cotidiana. Sin embargo, para manejar la comunicación a favor y por el bienestar de una empresa es necesario manejar estrategias y técnicas claras y concisas.

Por esta razón, se considera necesario contextualizar la importancia de la comunicación en una empresa y explicar cada uno de sus elementos, problemáticas, necesidades, etc. Exponer como se debe hacer un manejo profesional de la comunicación estratégica para realzar la imagen de la empresa, mantener una excelente reputación y prevalecer relaciones sanas con todos los públicos, tanto internos como externos.

INTRODUCCIÓN

Siendo la comunicación un eje central en la vida de todo ser humano por su naturaleza comunicativa, este trabajo le pone una especial atención a la comunicación corporativa para entender su funcionamiento dentro de la vida cotidiana dentro de una empresa. Muchas veces la comunicación es un tema relegado y calificado como de menor valor o importancia. Se subestima a la comunicación porque es un elemento que se utiliza siempre. Sin embargo, no es lo mismo conversar o hablar informalmente que comunicar. Este trabajo pretende mostrar la importancia de la comunicación tanto en la vida de las personas como en el ámbito empresarial.

El saber comunicar y tener estrategias de comunicación bien planteadas es lo que hace que una empresa, hoy en día, tenga una ventaja competitiva frente a las demás empresas en el mercado. La comunicación está inmiscuida en todos los ámbitos de la empresa, desde como se comunican y se transfieren la información, internamente los colaboradores de la organización, hasta la imagen y reputación que posea la empresa ante todos sus públicos. Es por esto que este trabajo hace un recorrido de la comunicación, sus elementos, fundamentos, estrategias y técnicas pero se centra en un tema de actualidad como es la responsabilidad social.

La responsabilidad social es parte de la personalidad de la empresa. Es como la organización debe preocuparse por su medio, su comunidad, sus colaboradores, sus públicos, sus clientes, etc. Ser responsable en todo su accionar es lo que la convierte en una empresa excelente. Además la hace más competitiva en el mercado ya que una empresa responsable genera empatía y ésta se ve reflejada en los asuntos económicos, de producción y financieros.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

La comunicación es un fenómeno que invade todos los aspectos de la vida humana. La comunicación está en el movimiento, en el habla, en la mirada, en el tacto, etc. En cada momento las personas se comunican con su entorno y los demás individuos. Como dice Marcelo Ceberio “integramos una sociedad o somos parte de una red social” (Ceberio, 2006, p. 20). Por esta razón, es necesario entender la comunicación como un hecho complejo y no solamente dar importancia a lo que las personas dicen. Al contrario, es importante tomar en cuenta otros aspectos como cómo lo hacen, como mueven sus brazos, sus ojos, sus labios, que tocan, que gestos hacen con su cara o su cuerpo.

No somos conscientes de la importancia de la comunicación. De lo relevante de transmitir de manera clara, evitando malentendidos y confusiones. Hasta podría afirmarse que somos poco responsables de lo que comunicamos, es decir, no damos crédito al impacto de nuestras palabras, gestos y actitudes. No tenemos en cuenta el efecto que provocamos y el efecto que, a su vez, nos causa lo que transmite nuestro interlocutor (Ceberio, 2006, p. 11).

El concepto, en sí de comunicación, es bastante complejo debido a que abarca casi todos los fenómenos de la vida. Juan Miguel Aguado (2004) hace una pequeña lista de todo lo que puede entrar dentro de este concepto y menciona que se puede considerar comunicación desde los intercambios que hace una ameba con su ecosistema o el color llamativo de algunos reptiles e insectos hasta la estrategia de una multinacional o una campaña política en período de elecciones (Aguado, 2004, pp. 9-10). Entonces, se puede

decir que la comunicación se encuentra inmiscuida en todos los contextos físicos, biológicos y sociales de la sociedad.

Debido a la amplitud del concepto se busca delimitar el tema de la comunicación y hacer referencia solamente a la comunicación humana en la que los elementos básicos son el emisor, el receptor y el mensaje. Comprender estos elementos básicos permitirá entender el proceso comunicativo y los diferentes niveles de comunicación que se producen en una sociedad.

En este contexto, se entiende a la comunicación como un ciclo con una gran cantidad de posibilidades en el que los elementos juegan de diferentes maneras según cada situación. Entonces, el emisor envía el mensaje a un receptor quien inevitablemente está influenciado por un contexto que determina el lenguaje, la respuesta, la decodificación, los códigos, etc. Después de recibir el mensaje, el receptor tiene dos opciones: actuar solamente como un receptor del mensaje y quedárselo para sí mismo o convertirse en emisor también y reproducir el mismo mensaje o producir otro distinto (Santos, 2012, p. 8).

Luego de entender este ciclo comunicativo y la función de los elementos básicos en el mismo, se puede comprender los diferentes niveles de comunicación existentes. Dionne Santos menciona que existen 5 niveles de comunicación principales: intrapersonal, en el que el lenguaje no trasciende a otro individuo sino que permanece en la persona; interpersonal, en el que dos o más individuos intercambian mensajes; grupal, en el que dos o más personas tienen un objetivo en común, el cual lo logran mediante la acción conjunta; organizacional, el cual es una estructura en la que las metas comunes mantienen unido al grupo en su totalidad; y masivo, el cual se refiere a los medios que diseñan y transmiten diferentes mensajes a un público indeterminado y diverso (Santos, 2012, p. 9).

Ahora bien, Como recalca Santos, para que un mensaje sea “compresible y decodificable, siempre recurrimos a los signos” (Santos, 2012, p. 14). Cada emisor hace una

valoración de signos y escoge los más adecuados para que su mensaje llegue eficazmente al receptor y cause en él la respuesta deseada. De igual forma, el receptor usa los signos para descodificar el mensaje recibido, pero según su contexto le añade su experiencia, opinión, cultura, situación, etc. (Santos, 2012, p. 19).

Por otra parte, se encuentran los canales, los cuales son los medios por los cuales se transmite el mensaje (Santos, 2012, p. 17). Un ejemplo de canales de comunicación son los medios masivos como radio, televisión, prensa, libros, cine, entre otros. Es necesario recalcar que cada persona que reciba el mensaje lo descodificará de forma distinta debido a su contexto cultural, político, económico y social.

En el marco de la descodificación de los mensajes no se puede dejar de lado la producción simbólica. Ésta se encuentra en todos los aspectos de la vida humana. La ciencia que estudia los signos es la semiótica o semiología. Esta ciencia convierte a la comunicación y a la vida en algo más fácil y comprensible para todos.

Los procesos comunicativos que llevamos a cabo cotidianamente son posibles sólo por nuestro conocimiento de los signos y el intercambio que hacemos de éstos en determinadas situaciones es lo que hace inteligibles, ante nosotros y ante los demás, nuestras palabras y actos.

(Santos, 2012, p. 105)

Entonces, ¿Qué son los signos?. Helena Beristáin dice que los signos son todos los fenómenos y objetos que representan algo, actúan como un estímulo, carecen de especificidad pero que con su sola presencia hacen pensar al receptor en algo que está pasando o va a pasar (Beristáin, 2006, p. 14). A esto añade Santos que los signos pueden ser un ícono que guardan semejanza con lo que representan, como una fotografía o una pintura; un índice, que no se parece a lo que representa sino que sirve de anuncio de lo que pasa o va a pasar como la

fiebre que es un signo de infección o enfermedad, o las huellas en la arena que indican el paso de alguien; y símbolo que guarda relación con lo que representa pero en un contexto cultural o social como los símbolos patrios o el logotipo de una empresa (Santos, 2012, p. 15).

Ahora bien, después de haber explicado la comunicación en general, algunos de sus fundamentos, elementos básicos, cómo se entiende y bajo que parámetros funciona, se pasará a un tema un poco más específico como es la comunicación y su proceso dentro de un contexto organizacional corporativo.

Comunicación organizacional

Ya se ha explicado anteriormente que es la comunicación y cual es su importancia en la vida de los seres humanos. Como se pudo notar la comunicación está inmiscuida en todos los aspectos de la vida y es necesaria dentro de los miembros de una sociedad para facilitar el entendimiento y por ende la convivencia. De igual forma, cada institución es como una micro sociedad. Está compuesta por personas de distintas creencias, pensamientos, ideales, metas y si no fuera por la existencia de un conjunto de signos que todos entienden, los miembros de esta comunidad no se comprenderían y llevarían al fracaso a su micro sociedad.

Una pieza importante en este tema es la palabra organizacional. Al referirse a la organización Andrés Aljure dice que “es un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero” (Aljure, 2015, p. 41). De las palabras de Andrés es necesario recalcar que la organización se constituye para lograr objetivos. Como un barco en el mar la organización tiene un destino y todos los marineros deben remar hacia el mismo si quieren triunfar y llegar sin percances. Para que esto suceda dentro de la organización es importante que se establezcan algunas normas pero sobre todo que todos los miembros de la

institución hablen el mismo lenguaje de signos, se entiendan y sepan resolver sus diferencias utilizando la comunicación de una forma estratégica.

Toda organización, ya sea pública o privada, fundación u ONG depende de la interacción con sus públicos tanto internos como externos para funcionar adecuadamente. En definitiva esta interacción es un proceso de comunicación, el cual debe ser manejado con una estrategia similar a la del barco en el mar, que permita caminar a la organización a su destino con la menor cantidad de percances.

Dependiendo de los criterios, la comunicación organizacional puede clasificarse de distintas maneras. Si se habla de públicos puede ser interna o externa; si se habla de actores puede ser pública, colectiva, o interpersonal; o si se habla de temática puede ser institucional, interna y mercadológica (Aljure, 2015, p. 42). A continuación un gráfico de la clasificación de la comunicación según su temática, la cual se considera la más completa y certera, a la hora de hablar de una comunicación organizacional integral.

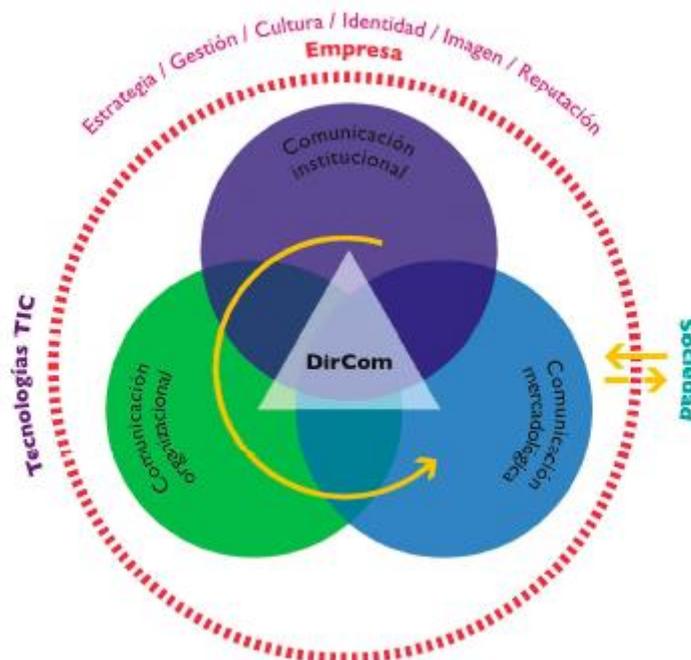


Figura 1. Fuente: Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones. Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. En: Aljure 2015, p. 42

La comunicación institucional representa la “relación con los públicos externos, diferentes clientes, usuarios, consumidores y distribuidores con intereses en productos y servicios” (Aljure, 2015, p. 42). La comunicación interna u organizacional son las “relaciones con los empleados y colaboradores” (Aljure, 2015, p. 42). Finalmente, la comunicación mercadológica son las “relaciones con clientes y públicos con interés en los productos y servicios” (Aljure, 2015, p. 42). Además, existe un elemento más en el centro del triángulo de la comunicación. Éste es el DirCom o director de comunicación. que para Joan Costa “es un estratega, generalista y polivalente. Es un director de orquesta que logra que todos los instrumentos (los medios) se afinen en la difusión de cada melodía (el mensaje unitario) de una empresa” (Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 1).

El DirCom.

El DirCom viene a ser el capitán del barco en la metáfora utilizada anteriormente. Es el personaje encargado de integrar todas las comunicaciones para dirigir a la empresa a un solo objetivo. Tiene que utilizar la “estrategia para la acción” (Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 2) y tener “inteligencia para comunicar con éxito” (Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 2). Entonces, la comunicación no es un recurso más de la empresa, al contrario, está en la mitad de cada una de las estrategias de la empresa, es holística, integradora y omnipresente.

El DirCom tiene que lograr que todas las partes encajen correctamente como las piezas de un reloj, que aunque son minúsculas, todas son importantes. Sólo el funcionamiento correcto de todas las partes permiten al reloj dar la hora y cumplir su propósito. Este proceso se convierte en una cadena, si el segundero funciona mal, lo hará también el minuterero y por ende la hora no será la correcta. En la empresa, como en el reloj, la comunicación

institucional, la comunicación interna y finalmente la comunicación mercadológica funcionan de la mano. Si una de las tres fallan, la comunicación, servicio o producto hacia la sociedad, así como la hora en el reloj, no se transmitirá correctamente poniendo en peligro la imagen, identidad y reputación de la empresa.

Joan Costa resume las responsabilidades del DirCom en “la consultoría interna para la toma de decisiones al más alto nivel, la gestión estratégica de los activos intangibles, el circuito y su proyección en la gestión a través de las relaciones con los stakeholders” (Costa, El paradigma Dircom, 2015, p. 81). Además el DirCom debe ser generalista, adjetivo designado por Joan Costa, porque debe tener una visión integral e integradora, una visión holística, total y global (Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 2). Al hablar de holismo se habla de un todo, completo en el que cada parte suma y es importante. El DirCom necesita de este holismo para no olvidar ninguna de las partes de la empresa por mas pequeña que sea.

Aunque el DirCom no puede especializarse en todo, es un estratega de los que verdaderamente entienden cada materia y los ayuda a trabajar en equipo como un rompecabezas en el que cada pieza encaja perfectamente y necesita una de la otra para conformar el todo. Para esto “El DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa, y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del Presidente, el proyecto corporativo y la Imagen Pública de la empresa o de la Institución” (Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 3).

Finalmente, el DirCom debe ser polivalente. Como director de comunicación el DirCom no intenta ser superespecialista y dominar todas las materias. El está en todo cumpliendo su papel generalista desde la más alta dirección.

El DirCom es creador de modos de acción: define la política y estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directivo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno corporativo, de Responsabilidad social y del Gabinete de Crisis. A todo lo cual dedica el 80% del tiempo. El otro 20% se distribuye más o menos así: justo con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es corresponsable de la Cultura organizacional y la Comunicación interna. Con el Director de Marketing es corresponsable de la Imagen Corporativa. Con las demás Direcciones de la compañía ejerce como consultor puntual en lo que concierne a la estrategia comunicacional de sus Departamentos.

(Costa, La especificidad del DirCom, 2008, p. 3)

En definitiva y luego de haber detallado todas las cualidades y características de un DirCom, se puede notar que este personaje es un miembro esencial para el desarrollo de la comunicación organizacional. El facilita la buena comunicación, interacción y funcionamiento de las partes dentro y fuera de la empresa. Asesora y aconseja a los altos directivos, también trabaja hombro a hombro con el resto de los colaboradores de la empresa y lucha por lograr una cultura corporativa óptima para el éxito empresarial.

Ángel Cervera en su libro de Comunicación total menciona que “La comunicación ha sido a menudo tomada como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura” (Cervera, 2006, p. 32). Así como en una sociedad la cultura está inmiscuida en todas las formas de actuar, pensar y comportarse de los individuos. En la empresa es lo mismo, La cultura corporativa debe llegar a estar en todas las formas de pensar y comportarse de los miembros de la empresa. Se hablará de ésta más adelante cuando se hable de la identidad y la cultura organizacional.

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más rápidamente que hace unos años (Cusot, 2015). La comunicación organizacional se encuentra presente en toda actividad

empresarial y además es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones administrativas de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional (Cusot, 2015). “Desde la subjetividad del individuo, desde su condición de ser ideológico, se elabora también la comunicación: interpretar y reinterpretar” (Véliz, 2011, p. 71). Bajo esta premisa se puede decir que el papel de la comunicación es entender qué quiere transmitir la empresa, cuál es la subjetividad de sus propósitos y la de sus miembros para convertirlo en algo objetivo que pueda transmitirse y convertirse en la realidad de dicha empresa.

Para esto es necesario un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, entre la organización y sus públicos internos y entre la organización y sus públicos externos. Todo esto con el fin de la que la empresa cumpla y alcance sus objetivos (Cusot, 2015).

Las técnicas y actividades deben partir de una investigación previa y no sólo ser escogidas al azar ya que sólo a través de la investigación se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Finalmente, el objetivo de la comunicación es conseguir una imagen positiva y un clima adecuado que favorezca su éxito y el cumplimiento de sus objetivos (Cusot, 2015). A continuación un gráfico que explica la comunicación global organizacional y permite el entendimiento del objetivo, a quién se dirige, y por que medios lo hacen la comunicación interna y externa.

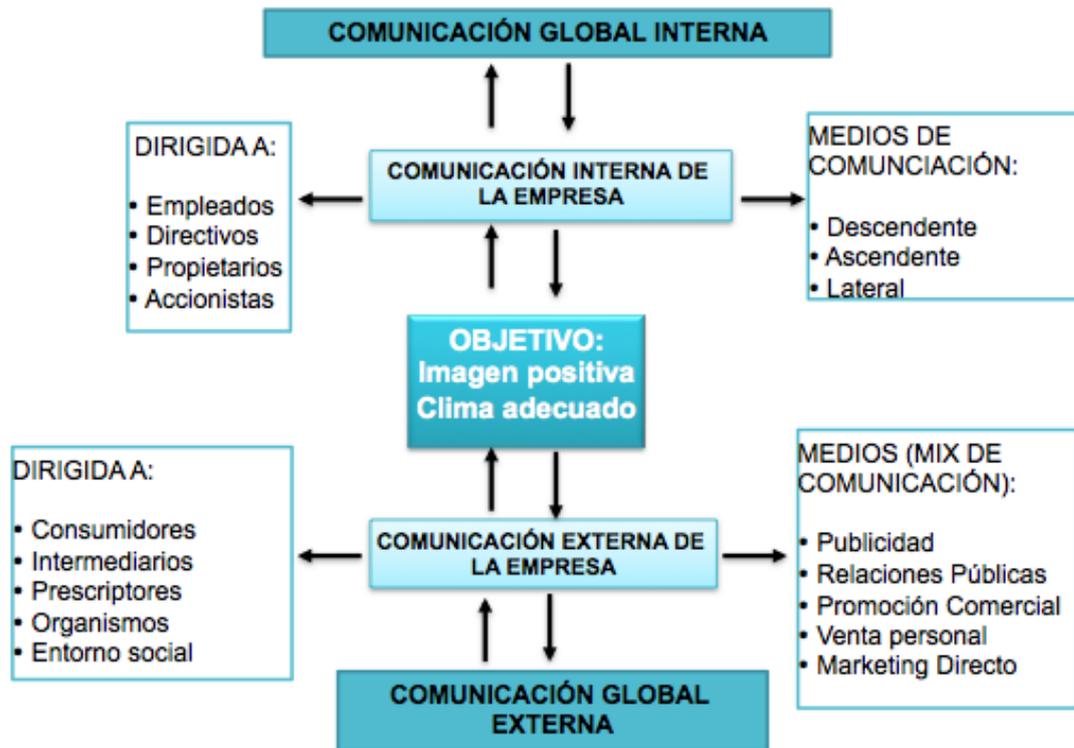


Figura 2. Fuente: DE MANUEL DASÍ, Fernando; MARTÍNEZ-VILANOVA, Rafael, Comunicación y Negociación Comercial, Editorial Esic, 2da. Edición, España, 1996. Pág: 60

Como se puede notar en el gráfico todo está interconectado y es un accionar en conjunto a favor del objetivo general, la imagen positiva y el clima adecuado. La comunicación fluye de un lado para otro, en diferentes direcciones y por diferentes medios y canales hacia los públicos internos y externos.

Se considera necesario profundizar en cada una de estas comunicaciones, tanto interna como externa, para comprender su funcionamiento individual y su aporte a la comunicación organizacional global y a la empresa. Cada una de estas tiene sus propias estrategias, técnicas y herramientas, así como medios y canales distintos dependiendo de su público. Por ejemplo, la comunicación interna está dirigida a las personas que integran la empresa (accionistas, propietarios, directivos, empleados operarios, etc.) y la comunicación externa está dirigida al mercado de la empresa compuesta por los clientes, intermediarios, consumidores, organismos sociales, etc.

Comunicación interna

La comunicación es la base de toda buena relación. Aunque esta frase ha perdido algo de valor porque es ocupada en todo contexto y bajo ningún filtro, se puede decir que es una de las frases más sabias que rigen las relaciones humanas. “Las amistades, las relaciones amorosas, las familias, la relación entre padres e hijos, y todas las demás relaciones de la sociedad no funcionan si no existe una buena comunicación” (Valencia, 2015).

Debido a que las empresas están conformadas por seres humanos, funcionan de una manera muy parecida. Incluso se puede decir que cada empresa es como una gran familia en la que deben existir normas y las personas deben comunicarse, intercambiar ideas, conversar los desacuerdos pero sobre todo luchar conjuntamente hacia un objetivo en común.

“Cuando un negocio empieza, sus fundadores lo inician con todas sus ilusiones, apuestan por nuevas ideas, se trazan propósitos y guardan expectativas claras del futuro que quieren para la empresa” (Valencia, 2015). Esto es exactamente igual a cuando una persona se inicia en una nueva relación, ya sea amorosa o de amistad. Antes de empezar el negocio así como antes de empezar una nueva relación amorosa se debe hacer una importante investigación de mercado, de las posibilidades de triunfo, de lo que se necesita, de lo que se está dispuesto a ofrecer y de lo que se quiere obtener (Valencia, 2015).

Es muy importante que desde el inicio queden claros los parámetros de la relación, cómo se van a resolver los conflictos, cómo se van a comunicar las partes, por qué medios, qué expectativas tienen para el futuro, qué cosas son importantes, etc. Todos estos aspectos son necesarios para la construcción de la relación y vendrían a ser los rasgos de identidad cultural de una empresa (historia, misión, visión, valores, filosofía, normas, políticas y comportamientos). A continuación se describirá cada uno.

Rasgos de identidad cultural

Historia.

Es el punto de partida de una organización. La personalidad de una organización se fundamenta en su historia. Además, en la historia se encuentra la personalidad y el espíritu de los fundadores (Cusot, 2015).

Misión.

Transmite la función o tarea básica de una empresa (Cusot, 2015).

Visión.

Expresa hacia donde quiere llegar la empresa, es el propósito para el futuro (Cusot, 2015). La visión es importante porque entregará una guía a todos los miembros de la organización de las expectativas de futuro que tiene ésta para que cada uno se identifique con la empresa y se sumen a su propósito.

Valores.

Se deben establecer desde el principio ya que éstos son la razón de ser de la organización (Cusot, 2015).

Filosofía.

Es la explicación de cada uno de los valores de la institución. Sirve para que todos los públicos tanto internos como externos se alineen a la política de la organización (Cusot, 2015).

Normas.

Se desarrollan en los grupos de trabajo y sirven para controlar el comportamiento de las personas. Las normas deben estar siempre escritas en los reglamentos de la institución dónde todos los colaboradores tengan acceso cuando necesiten realizar una consulta o resolver algún conflicto (Cusot, 2015).

Comportamientos.

Constituyen el lenguaje y los rituales empleados dentro de la organización. Éstos no están normados ni escritos en ningún reglamento interno. Sin embargo, se convierten en normas dentro del grupo ya que son observados regularmente en la relación entre individuos (Cusot, 2015).

Después de haber detallado y establecido cada rasgo de la identidad cultural en una empresa o en una relación, se puede decir que la relación o empresa va por buen camino. Por lo menos, cada parte sabrá a donde camina y cómo debe resolver los conflictos, si éstos llegarán a suceder.

Los rasgos de identidad cultural “son la base para una relación duradera y de éxito, son como los cimientos de una casa, si no están bien hechos, no soportarán el peso de la construcción y está se vendrá abajo” (Valencia, 2015). Sin embargo, los cimientos no son todo, la empresa y la relación necesitan de una construcción decorativa bien hecha y atractiva. Esto con el fin de que todos los miembros de la empresa se sientan cómodos con la misma y que sea interesante tanto para ellos como para los demás, es decir, tanto para los públicos internos como externos. La construcción decorativa son los rasgos de identidad visual (símbolo, logo, colores, tipografía) que son elementos identificatorios de carácter general y común para todos los públicos que forman el sistema de identidad visual (Cusot, 2015).

Sistema de identidad visual

Símbolo.

Es una figura icónica que representa a la organización. La identifica e individualiza con respecto a las demás empresas (Cusot, 2015). Este puede ser realista, como el símbolo de NESTLE en el que se representan de manera real y razonable las proporciones del objeto; no

realista, como el símbolo de la CAIXA en el que se produce identificación con el objeto pero las relaciones especiales están alteradas; de pictograma, cuando todas las características del objeto están abstraídas con excepción de la forma, como los símbolos de las olimpiadas; y de representación abstracta cuando las propiedades sensibles del objeto están totalmente abstraídas como el símbolo de Ecuador Ama la Vida (Cusot, 2015).

REALISTA	NO REALISTA	PICTOGRAMA	REPRESENTACIÓN ABSTRACTA
			

Tabla 1

Logotipo.

Es el nombre de la organización escrito de una manera especial, con determinados colores, tipografía, etc. que representan a la empresa (Cusot, 2015). El logotipo se complementa con el símbolo y juntos identifican a la empresa. Hay organizaciones que usan el logotipo y el símbolo y otras, que sólo usan el logotipo (Cusot, 2015).

Colores.

Son el conjunto de colores o la gama cromática que identifican a la empresa. Además, los colores hablan acerca de la personalidad, forma de ser y accionar de la empresa (Cusot, 2015).

Tipografía.

Es el estilo y diseño del alfabeto escogido para la organización. Al momento de escoger la tipografía se debe tener en cuenta la legibilidad de las letras y el mensaje que puede dar, al público, un estilo u otro (Cusot, 2015).

Con el conjunto de rasgos visuales o sistema de identidad visual se busca crear un efecto de reconocimiento visual por parte de los públicos, a la vez que dar una idea de coherencia con el accionar de la empresa (Cusot, 2015). Es necesario recalcar que estos signos no deberían cambiar constantemente sino que convendría intentar mantenerlos siempre coherentes con lo que la empresa es y quiere transmitir en cada momento de una forma constante. Un cambio continuo sin un objetivo específico, como una fusión con otra empresa, podría confundir a los públicos y dar mensajes equivocados.

Clasificación de la comunicación interna

La comunicación y los canales formales

La comunicación formal es la establecida por la empresa siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos (Sandoval, 2009). “Se desarrolla en referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” (Nuria, 2000, p. 21).

No se debe confundir la comunicación forma con los canales formales. Los canales formales se refieren a los medios institucionalizados utilizados para la comunicación formal. Dentro de estos medios podemos encontrar el correo electrónico, memorandos, comunicados, reuniones formales, revistas, boletines, entrevistas con los altos mandos, carteleras, intranet, entre otras que sirven para lograr una coordinación eficiente de todas las actividades dentro de la organización (Nuria, 2000, p. 22). Además, la comunicación formal puede ser de diferentes tipos: vertical (descendente y ascendente), horizontal o transversal.

Comunicación vertical descendente.

Este tipo de comunicación procede de los altos mandos como la Dirección General y se desliza hacia abajo. Tiene como objetivo mantener informados a los colaboradores de lo que sucede en la empresa. La comunicación formal descendente se caracteriza porque transmite órdenes e instrucciones y es periódica, veraz y creíble para que los empleados puedan realizar su trabajo (Fantoni, 2008, p. 312). Los canales utilizados en este caso suelen ser los correos, los memorandos, los boletines, comunicados, etc.

Comunicación vertical ascendente.

Contrariamente a la comunicación descendente, la comunicación vertical ascendente procede desde la base de la empresa hacia arriba. Su objetivo es mantener a los altos mandos informados de las opiniones, percepciones, necesidades, peticiones, etc. de los colaboradores de la empresa (Fantoni, 2008, p. 328). También se utiliza este tipo de comunicación para comunicar alguna novedad o problema que haya y que necesite de la ayuda de la dirección para su resolución. Normalmente la comunicación suele ser detallada y específica en forma de informes (Nuria, 2000, p. 23). Los canales en este caso pueden ser buzones de sugerencias, entrevistas, encuestas, etc.

Comunicación horizontal o transversal.

Se presenta entre departamentos o personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Tiene como objetivo “la integración y coordinación del personal de un mismo nivel” para evitar que el trabajo se duplique o acumule en un solo departamento y para compartir la información (Nuria, 2000, p. 24). Los canales utilizados en estos casos son las reuniones, videoconferencias, informes, cartas, correo electrónico, memorándums teléfono, etc. (Fantoni, 2008, p. 331).

La comunicación y los canales informales

La comunicación informal, como su nombre bien lo indica, sucede dentro de una estructura informal, se genera y se mantiene por las percepciones y motivaciones de cada individuo. Este tipo de comunicación sucede de forma espontánea y no necesariamente está relacionada con los asuntos y actividades de la institución. Los canales de comunicación informal pueden ser correo electrónico convencional, sobremesa del almuerzo, cenas, reuniones after-office, eventos deportivos, la calle, entre otros. Dentro de este tipo de comunicación se encuentran las charlas con los colegas, el off de record a un periodista, los comentarios y el rumor, el cual merece especial consideración (Nuria, 2000, p. 22).

El Rumor.

Es importante recalcar que este tipo de comunicación siempre está presente y es parte de la comunicación de toda empresa (Nuria, 2000, p. 25). Nace por varios motivos como cuando la gente percibe que la comunicación descendente no es suficiente y se sienten desinformados, entonces buscan respuestas en sus compañeros de trabajo. “La gente que sepa algo lo comunicará y a medida que la información circule de una persona a otra, se producirán exageraciones y distorsiones hasta que llegue un momento en el que el personal reciba un mensaje completamente distorsionado” (Fantoni, 2008, p. 332).

El principal problema del rumor es que genera incertidumbre, temor y desconfianza en los miembros de la organización. Esto les distrae de su trabajo afectando al buen desempeño de la empresa.

Las características del rumor son: mensajes interesantes, seductores, y secretos, lo cual los vuelve más atractivos para las personas; se transmiten en cadena, de forma rápida y exponencial. “El 80% de los rumores que se generan en la empresa no surgen

intencionalmente, sino de especulaciones ante una cuestión real que suscita una preocupación concreta” (Fantoni, 2008, p. 333).

El canal del rumor es el “radio pasillo” el cual no está bajo el control de la dirección y ni siquiera de los empleados. Además, no se limita al área física de la empresa sino que trasciende a los ámbitos privados de cada colaborador. Y lo más peligroso del rumor es que es omnipresente, porque una vez que los empleados lo han divulgado en sus ámbitos privados los agentes externos como hijos, parejas, amigos, etc. lo siguen transmitiendo (Nuria, 2000, p. 25).

Por la alta peligrosidad del rumor en las empresas y ante el hecho de que no se lo puede eliminar y menos ignorarlo. La empresa debe actuar de forma estratégica. Si las personas que deben manejar toda la información que se les da a los colaboradores, tienen el control sobre este tipo de comunicación informal podrán manejar los chismes a su favor, entonces estarán siempre dos pasos delante de toda estrategia que debe ser divulgada (Valencia, Vásconez & Velalcazar, 2015). Además y debido a que las personas confían más en sus colegas y amigos puede utilizarse el rumor a favor de la empresa como “una de las formas más antiguas de marketing y promoción , el rumor de boca en boca” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 113).

Identidad y cultura organizacional

Es de vital importancia para la organización que cada uno de sus miembros se mantenga informado y alineado a todo lo que respecta a la organización, los rasgos, culturales, visuales, la forma de comunicarse por que medios, que canales, etc. Refiriéndose a los miembros de la organización se dice que son la única fuerza que hará que la empresa avance sólida hasta la meta, de lo contrario cada persona hará lo que bien le parezca según sus ideales. Si esto ocurre, la organización se estancará como si en un bote de remos cada

integrante rema hacia lados opuestos. Entonces el bote empezará a girar en el mismo punto, desestabilizándose y sin poder avanzar (Valencia, 2015).

La comunicación interna dentro de la construcción de una cultura organizacional estable pretende generar una buena imagen interna o “indoor image”, crear un clima organizacional donde el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucrados con el bienestar y las metas de la empresa, ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, política y estrategias de la dirección y ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados (Cusot, 2015).

La clave para lograr esto es una cultura organizacional e identidad corporativa bien establecida y dirigida desde un solo punto, el DirCom o el Departamento de Comunicación. Es fundamental que existan acuerdos, que todos sepan y quieran alcanzar los mismos objetivos, que exista una lucha constante y que la comunicación sea la base para solucionar los problemas y festejar los triunfos. La autora francesa Nguyen-Thanh propone como claves y objetivos de la cultura organizacional, la implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad (Thanh en Cusot, 2015).

Por otra parte, existe un verdadero problema cuando, como en las relaciones de pareja, al existir conflictos cada uno cree tener la razón, y cada parte o departamento quiere manejar la comunicación y solucionar el problema a su manera (Valencia, 2015). Todos se convierten en los “dueños” de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando “bajan líneas” comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación comunicar. Los comunicadores institucionales y

de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente en las mediáticas (Ocampo, 2011, p.8).

Es un serio problema si cada departamento, aunque lo haga con la mejor intención, decide resolver los problemas a su manera, ya que se pierde la sinergia que mueve a la empresa hacia adelante y la comunicación se convierte en “territorio de nadie” (Cusot, 2015). El que la comunicación quede tan expuesta siendo territorio de nadie hace que al final las cosas no lleguen a suceder. Tantas opiniones y manos colaborativas solo agotan a la empresa y la estancan (Valencia, 2015).

Volviendo a la comparación de la empresa con las relaciones humanas se puede decir que así como cada persona es un mundo, cada relación y cada empresa también lo es. Si ambas partes siguen deseando lo mismo y encuentran la fórmula para salir de determinado problema, entonces han triunfado. Sin embargo, es importante fijar acuerdos para no volver a caer en las mismas dificultades (Sauceda, 1990, p.1).

Es necesario recalcar que al hablar de cada parte en la empresa no se está hablando de dos personas como en una relación de pareja. Se está hablando de varios departamentos conformados por varias personas “que persiguen intereses diferentes a los de la empresa, que les mueven distintas causas a trabajar para determinada organización y que posiblemente no tienen las mismas metas que los fundadores” (Valencia, 2015).

A esto se le suma que cada persona tiene una vida fuera de la organización. Cada individuo es padre o madre de familia, tiene diferentes preocupaciones económicas, sociales, del colegio de sus hijos, con su pareja, etc. y esto hace que su estado de ánimo no sea una constante como una máquina. Que su forma de trabajar varíe según sus sentimientos y pensamientos y que muchas veces, aunque la persona sea un gran profesional, no esté alineado a la organización en la que trabaja.

Entonces, si alguien tiene la responsabilidad de la comunicación en sus manos es solamente la Dirección General, quien debe definir las políticas en conjunto con el departamento de Recursos Humanos y las Comunicaciones Corporativas (Ocampo, 2011, p.8). La idea es mantener una unidad, pensar en estrategias y tácticas, sin olvidar que los miembros del equipo son seres humanos con necesidades diversas. El éxito de la empresa no sólo beneficia a los fundadores sino a todos los miembros de la organización. Al igual que en la familia, cada hijo tiene, según su edad, diferentes problemas y preocupaciones y es deber de los padres ayudar a que sus hijos sientan la seguridad y el apoyo en la familia para afrontar las adversidades que se les puedan presentar fuera del hogar (Valencia, 2015). Es necesario, establecer normas, políticas, valores, comportamientos, etc. para que los hijos sepan con claridad lo que pueden y deben hacer. Este un proceso de crianza, confianza y sobre todo de identidad y comunicación (Sauceda, 1990, 2).

El Departamento de Comunicación es la mano derecha de la Dirección General y la comunicación interna beneficia al “entendimiento, coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones” (Ocampo, 2011, p.8). Es importante entender que cuando existe un buen ambiente dentro de la empresa y los miembros del equipo se sienten satisfechos con sus obligaciones y el cargo que desempeñan, entonces es más fácil llevar la empresa hacia el éxito.

Aunque existen muchos ejemplos de casos de comunicación interna e identidad corporativa exitosos, el ejemplo de Disney siempre es el más claro. “La magia como seña de su identidad está presente en todos sus productos y servicios, ya sean parques temáticos, canales de televisión, tiendas, juegos, etc.” (Díaz, 2015).

La clave está en su comunicación, cómo la manejan tanto interna como externamente. Todos y cada uno de los miembros del equipo Disney están comprometidos con la empresa. Cada paso para un turista en el mundo Disney, es magia. “La experiencia Disney comienza

en cuanto aterrizas y la compañía de personajes como Mickey en el autobús contribuye a incrementar el interés y la emoción... Apenas llegas, ya se están creando expectativas, sugiriendo experiencias, alimentando sentimientos” (Díaz, 2015).

Disney ofrece las soluciones que sus clientes necesitan y les simplifica la vida. Sus empleados irradian magia y alegría, y contagian a todos de Disney. Pero este no es un trabajo sencillo se necesita de una comunicación estratégica. “La marca pertenece cada vez menos a la organización y más a quienes la moldean, lustran, abrillantan... o hunden: a sus públicos, principalmente empleados y clientes” (Díaz, 2015).

Nótese que es necesario entender que la comunicación circula a través de diferentes, canales y circuitos por lo que es tarea del departamento de comunicación primero tener un objetivo y una intención clara, luego escoger el mensaje pensando a que público de la empresa será dirigido y utilizar los soportes adecuados (orales, escritos o audiovisuales). Después, se debe escoger el canal y la técnica adecuada para llegar al destinatario en cuestión y finalmente, se debe valorar los resultados mediante una retroalimentación de las fuentes, lo que le permitirá al departamento de comunicación crear patrones o modelos exitosos y repetibles (Saló, 2000, p.41). Todo esto según Saló (2000) se hace con el objetivo de:

- Aumentar la cultura organizacional y fomentar la identidad corporativa. Implementar nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
- Brindar una definición precisa de los puestos, tareas y funciones a cada miembro del equipo.
- Gestionar la integración y la adaptación a los nuevos cambios.
- Crear una buena estrategia de aplicación de las transformaciones y toma de decisiones desde todos los niveles de actuación.
- Fomentar el conocimiento e información desjerarquizada.

- Asegurar el uso de los medios adecuados para el trato y la difusión de los sistemas de información y comunicación.
- Perseguir el intercambio para que los trabajadores participen de forma activa sintiéndose parte esencial en el logro de los objetivos empresariales (Saló, 2000, 42).

Comunicación externa

“La comunicación externa en la empresa no es algo nuevo. A lo largo de la historia, todos los grupos humanos han contado con una figura que, de algún modo, se encargaba de representar al grupo al que pertenecía ante el interlocutor externo” (Macías, 2009, p. 9). Aunque ésta figura siempre ha existido lo que ha evolucionado son las técnicas y herramientas de comunicarse con el público externo. Actualmente las personas buscan relacionarse con las empresas, están atentos a otras problemáticas como responsabilidad social, la coherencia de las empresas con lo que dicen que son y lo que hacen, la consistencia de la marca, entre otras.

Los clientes ya no sólo se preocupan de adquirir un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Al contrario, buscan que las empresas donde adquieren ese producto o servicio estén alineadas a su filosofía personal de vida, que sean responsables con el medio ambiente y con sus colaboradores, que se preocupen, más allá de dar un paquete bonito con un producto funcional a sus clientes, de ser lo más humanos posibles y sensibles a las necesidades del medio ambiente, de la comunidad y sobre todo de las personas que están a su servicio (Véliz, 2011, p. 182).

En resumen, de lo que se encarga la comunicación externa es de mantener una “escucha externa que es la función denominada vigía o de observatorio de la empresa” (Bartoli, 1992) con el fin de mantener una imagen y una reputación deseable. La comunicación externa escucha a sus públicos, qué quieren, qué están buscando, qué les

preocupa e intenta satisfacerlos siendo honestos y transparentes. “el valor de la industria no está en las máquinas y el edificio donde se facturan los productos, sino en la reputación de su marca” (Véliz, 2011, p. 187). Veliz menciona que una empresa con una buena reputación, a diferencia de las demás, experimenta un crecimiento mayor al 25% (Véliz, 2011, p. 187).

Las empresas se componen de recursos tangibles e intangibles que comunican todo el tiempo. Los recursos tangibles son lo que las personas ven y los recursos intangibles son lo que las personas sienten (Véliz, 2011, p. 188). “El recurso intangible es aquella capacidad que le pone a una empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (Villafañe, 2002). Los recursos intangibles tienen que ver con la confianza que la empresa inspira en sus públicos mediante su imagen, que no es estática ni muda, sino que varía con los hechos, y se expresa por medio de la opinión pública. Esta imagen no es irreal o inventada se produce por la experiencia, el conocimiento y la valoración que hacen las personas acerca de la empresa (Costa, El paradigma Dircom, 2015, p. 102).

Imagen y reputación.

Actualmente en el mundo en que vivimos la imagen forma parte de todo y de todos. La gente, las empresas, los políticos, y realmente, todo el mundo quiere una buena imagen. Los individuos suelen juzgar las cosas en función de su buena o mala imagen. Sin embargo, la imagen no sólo se puede limitar a lo que se quiere mostrar. Es algo mucho más profundo e incide en la reputación de las personas, empresas, políticos, etc. (Ritter, 2004, p. 1).

“La imagen está atada en gran medida a los medios de comunicación, sobre todo la televisión” (Ritter, 2004, p. 1). La televisión se ha convertido en uno de los más grandes transmisores de información, imagen, publicidad, etc. Las empresas, las personas o los productos que no pasan por la televisión simplemente “no existen” (Ritter, 2004, p. 1). Sin embargo, surge un gran problema cuando las personas y empresas se preocupan mucho de

cuidar su imagen formal, cómo se ven de forma externa, de los recursos tangibles, como la publicidad, su identidad visual, su arquitectura, etc. y no se preocupan de los recursos intangibles que comunican por sí solos, como la coherencia y la consistencia entre lo que la empresa verdaderamente es, hace y muestra.

Entonces, no sólo basta con una buena imagen o una buena impresión porque las personas finalmente se darán cuenta de quién es quien y juzgarán a la organización en función de estas creencias, percepciones, y pensamientos. Como dice Ritter (2004) “a la hora del amor la primera impresión es lo que cuenta” (Ritter, 2004, p. 2), pero esta buena impresión no mantendrá el enamoramiento de los públicos, en cuanto la empresa cometa algún paso en falso, los públicos estarán listos para juzgarla y cambiarse a la empresa que consideran que no ha cometido errores y que se alinea mejor a sus necesidades y preocupaciones.

Los públicos serán los encargados de mantener o dañar la reputación de una empresa. “La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2004, p. 1). Si la imagen es una foto instantánea la reputación es la secuencia de imágenes que forman la película (Cusot, 2015). La reputación está sujeta más a las actitudes y a las conductas de las personas, de las organizaciones y de los miembros que integran dichas organizaciones. La reputación tiene más que ver con la ética que verdaderamente se practica y no con lo que se declama (Ritter, 2004, p. 1).

Se puede concluir, que más vale una reputación impecable que una imagen perfectamente diseñada. Pero tampoco hay que quitarle valor a la imagen porque si bien es cierto es la primera impresión que permitirá a las personas acercarse a la organización. Muchas veces se confía más en una persona que se mantiene bien físicamente que una desalineada. Pero definitivamente la imagen no es todo.

Ritter (2004) hace una ilustración bastante útil para entender el uso de la imagen y la importancia de la reputación. Él compara a Vedette, una importante conductora de televisión argentina, y a Albert Einstein. Por un lado, Vedette se ha preocupado excesivamente de cuidar su imagen y mantenerla impecable en todos los medios de comunicación pero se ha metido en muchos enredos y chismes con su conducta por lo que su reputación ha quedado en muy malas condiciones. Por otro lado, Albert Einstein le importaba muy poco su imagen, se mantenía desalineado y despistado, odiaba las corbatas y ocupaba sacos envejecidos. Pero se ganó una reputación impecable por su accionar, su interés en los problemas políticos y sociales y su gran inteligencia. Como se puede notar con estos dos ejemplos, la imagen se puede construir con dinero, pero al hablar de reputación no hay dinero que alcance. La reputación no se fabrica, se gana (Ritter, 2004, pp. 2-3).

La reputación se moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta, de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tácita de quien goza de una buena reputación.

(Ritter, 2004, p. 3)

La base de la reputación es la confianza. Se construye a través de múltiples acciones pero no es efímera como la imagen sino se mantiene en el tiempo. A cerca de la reputación Sócrates, uno de los mayores pensadores de la humanidad dice “cuida tu nombre como si fuera el bien más preciado que posiblemente vayas a tener jamás, porque la reputación es como el fuego: una vez que lo has encendido se puede mantener fácilmente, pero si se apaga, volver a encenderlo resulta sumamente difícil” (Sócrates en Véliz, 2011, p. 195) y Benjamin

Franklin añade “la porcelana y la reputación se dañan con facilidad pero nunca se los puede reparar completamente” (Franklin en Ritter 2004, p. 4).

Para conseguir una buena reputación es necesario que la organización y todos y cada uno de los miembros de la misma estén comprometidos con la imagen de la empresa, con su filosofía, políticas, normas, comportamientos, etc. Que cuiden su conducta dentro y fuera de la organización y que su propio ADN se impregne del ADN de la empresa. Las condiciones para que se produzca una buena reputación son una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y la proactividad en la gestión reputacional. Finalmente, hay que tener claro que la imagen es controlada por la empresa, mientras que la reputación es controlada por los stakeholders (Cusot, 2015).

Auditoría de comunicación

Es muy necesario para garantizar el buen funcionamiento de las empresas, que éstas se sometan a evaluaciones periódicas de los diferentes asuntos, sin olvidar a la comunicación también. La globalización y el cambio de las condiciones económicas, sociales, políticas, etc. han provocado que el ambiente donde se desenvuelven las empresas sea cada vez más competitivo y esto ha hecho que la organización que se queda por detrás simplemente muera (López, 2012, p. 2).

Se puede comparar la auditoría como un chequeo médico, así como las personas se deben hacer uno cada cierto tiempo para ver como está su salud y prevenir cualquier inconveniente, así mismo las organizaciones tienen que medir su salud y evaluar que les falta para remediarlo. Las auditorías de comunicación miden los aspectos de esta ciencia, la psicología, la sociología, la teoría de las organizaciones, la administración, entre otras (López, 2012, p. 2).

Evaluar las empresas o instituciones implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de la percepción-satisfacción de sus procesos productivos y de servicios de forma que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra el sistema organizacional.

(López, 2012, p. 5)

Realizar una auditoría implica identificar las prácticas tanto positivas como negativas en los procesos comunicativos, flujos, redes, medios, empleados, públicos, cultura, entre otros aspectos necesario para el buen desarrollo de la institución (Túñez, 2012, 69). Existen diversas perspectivas teóricas para hacer una auditoría de comunicación.

Perspectivas teóricas de la auditoría.

Perspectiva funcionalista.

Esta concibe a las organizaciones como máquinas u objetos que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales. Ésta examina las estructuras formales e informales, las prácticas de comunicación relacionadas a la producción, satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, etc. Además el auditor asume toda la responsabilidad del diseño y conducción del proceso, adopta una visión externa y el objetivo principal es detectar las prácticas de comunicación que estén frenando la producción y la eficiencia de la organización (López, 2012, p. 5).

Perspectiva interpretivista.

Ésta perspectiva mira a la organización como una cultura que posee creencias, valores, símbolos, ritos, un sistema de relaciones, etc. lo que la convierte en un fenómeno subjetivo y no objetivo. “El auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y

producciones comunicacionales de una organización, en la manera como se originan y desarrollan estas producciones” (López, 2012, p. 6).

Perspectiva crítica.

Ésta perspectiva tiene como objetivo descubrir las prácticas de comunicación sistemáticamente distorsionadas a través del lenguaje y los símbolos, crear una conciencia acerca de la dominación y opresión y desenmascarar los intereses que no le sirven a la organización. La perspectiva crítica estudia en sí las prácticas comunicacionales distorsionadas por las personas de poder dentro de la organización (López, 2012, p. 6).

Modelo de auditoría.

Un modelo de auditoría tendría que tener presente todas las perspectivas anteriormente mencionadas y hacer una evaluación integral de las comunicación y organización de la empresa. El modelo MACI integra los factores esenciales de la organización e incluye las entradas, salidas y el entorno (López, 2012, p. 7). A continuación un gráfico de este modelo.

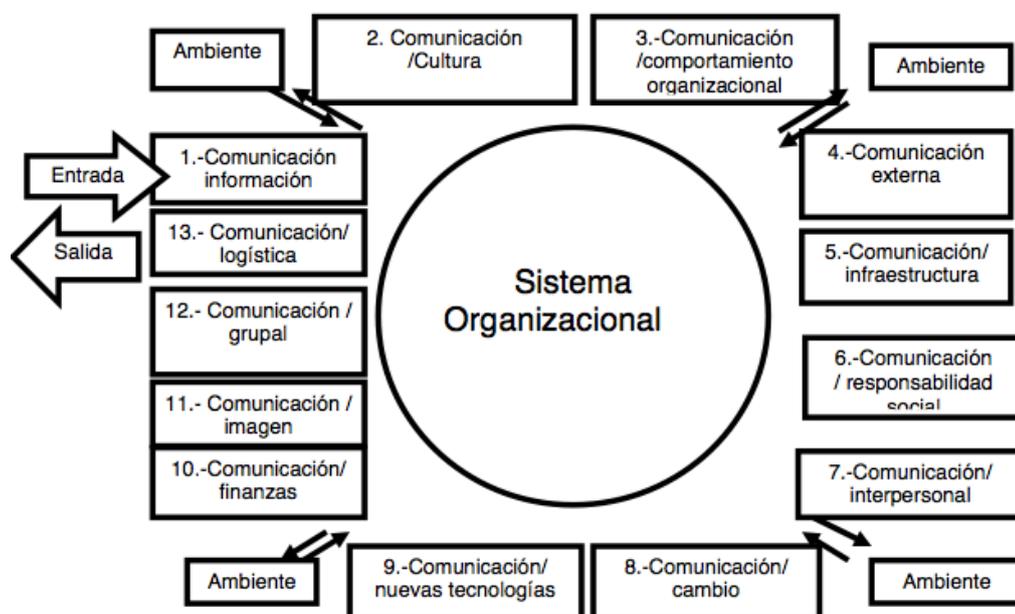


Figura 3. Fuente: (López, 2012, p. 7)

Éste modelo utiliza la comunicación como la materia prima ya que muchos de los problemas de la organización son por la falta de atención a esta materia y los procesos de comunicación organizacional (López, 2012, p. 7). Un auditoría de comunicación permite investigar acerca de los recursos de comunicación que se están utilizando, cuáles son los resultados, si existen ineficiencias, duplicaciones o carencias y cuál es el valor económico y funcional de los mismos (Cervera, 2006, p. 139).

Los pasos a realizar dentro de la auditoría serían el análisis de la situación actual, entrevistas individuales, reuniones de grupo o focus group, encuestas al personal, etc. El objetivo es obtener un mapa del clima de la comunicación dentro y fuera de la organización para definir cual es la cultura corporativa y establecer mediante las valoraciones la discrepancia entre la imagen que se posee y la deseada (Cervera, 2006, p. 140).

Es necesario recalcar que una auditoria de comunicación no sólo es necesaria cuando se perciben problemas o deficiencias. Se compara a un chequeo médico y éste es necesario que se haga periódicamente y no sólo cuando los problemas de salud ya son insoportables e irreparables. Como se dice comúnmente “es mejor prevenir que lamentar”. Es más eficaz y fácil prevenir que encontrar problemas tan grandes que su arreglo conlleve o a costos demasiado elevados o a un tratamiento demasiado complicado.

Responsabilidad social

“Una empresa socialmente responsable es una empresa excelente, o al menos, que trata de serlo. Y un directivo socialmente responsable es, asimismo, un directivo excelente, a pesar de sus limitaciones y errores” (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 10). Existen varias definiciones de responsabilidad social de diferentes profesionales, investigadores y entendidos en el tema. Una de ellas es la de la ISO 26000 la

cual reúne casi todos los elementos y conceptos de las demás definiciones, es decir, es la más completa.

La RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de las partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones

(ISO 26000 en Argandoña, 2012, p.3)

Como esta definición las demás planteadas coinciden en algunos elementos esenciales: la responsabilidad en los ámbitos económico, social, medioambiental y ético, se habla de los interlocutores o stakeholders ante los que la empresa debe ser responsable, presenta una alusión a que las responsabilidades son de carácter voluntario y finalmente hace referencia al carácter integrador de estrategia, política y operaciones (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 3).

Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



Figura 4. Fuente: (ISO 26000 Responsabilidad Social, 2010)

La ISO 26000 menciona que la sostenibilidad de los negocios no sólo está en el suministro de productos y servicios, sino también en un accionar operacional socialmente responsable. Las materias fundamentales de la responsabilidad se encuentra en un círculo que se cierra y se abre con un enfoque holístico y con la interdependencia.

Estas materias incluyen la participación activa de la comunidad, los derechos humanos, los asuntos de los consumidores, las buenas prácticas laborales, las prácticas justas de operación, el medio ambiente y cómo la gobernanza de la organización visualiza y beneficia a todas (ISO 26000 Responsabilidad Social, 2010).

La responsabilidad social no es un conjunto de prácticas que se le añade a las empresas, al contrario estas deberían ser parte de su identidad y desenvolvimiento como empresas en todo momento formando parte del nacimiento de sus actividades para con el medioambiente, la comunidad, sus trabajadores y sus públicos. “La RS no es un técnica de gestión, o un conjunto de prácticas o de herramientas; es algo que está detrás de todas ellas y les da vida y razón de ser” (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 5).

La responsabilidad social en cada empresa debe nacer de la conciencia y reflexión de los propietarios, directivos y fundadores, tal vez, en conjunto con sus empleados y demás stakeholders. Es necesario que cada empresa evalúe sus actividades y las conviertan en actividades responsables incluyendo en su propia misión el papel de la empresa en la sociedad en cada momento.

También, es necesario mencionar que esta responsabilidad no sólo recae en los directivos y propietarios de la organización, sino también en todos los miembros de la empresa y los que trabajan con ella externamente como proveedores, inversionistas, la comunidad, los clientes, etc. Esto es lo que Argandoña llama responsabilidades compartidas,

solidarias y recíprocas (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 6).

Es deber de cada empresa después de definirse, buscar quién o quiénes le ayuden a crecer bajo los parámetros establecidos. Sería una equivocación unirse a empresas o trabajadores o estar en una comunidad que no esté de acuerdo con su filosofía de responsabilidad, ya que esta situación podría convertirse en la piedra de tropiezo que no le permita avanzar hacia el éxito a la empresa misma. “Los impactos relevantes a la hora de valorar la RS de la empresa no son sólo impactos económicos, sino que abarcan muchas mas dimensiones: riesgos, conocimientos, capacidades, actitudes, valores, virtudes, oportunidades, etc.” (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 7).

Argandoña añade que “el diálogo con los stakeholders, forma parte, pues, de esas responsabilidades que identificamos con RS. Porque la empresa no puede conocer con precisión cuáles son las expectativas de esos grupos de interesados, si no es abriendo una conversación más o menos frecuente con todos ellos” (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 6). Este diálogo no debe ser un enfrentamiento, al contrario, debe ser un diálogo de colaboración, un ganar - ganar como se dice comúnmente.

Se suele atribuir a la responsabilidad social el tinte negativo de evitar el daño, pero más bien tiene una dimensión sobre todo positiva “la RS será una actividad social, comunitaria, que conducirá a una concepción de la empresa como comunidad de personas, y no sólo un conjunto de activos, un nexo de contratos o una amalgama de derechos de propiedad” (Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 7).

Como a toda empresa le interesa los beneficios económicos, cabe recalcar que la responsabilidad social se convierte en una ventaja competitiva frente a otras empresas. Argandoña enumera algunas vías por las que mejoran los resultados económicos de las empresas mediante la responsabilidad social.

Aumento de la cuota de mercado; por la lealtad de los consumidores; fomento del aprendizaje organizativo; compromiso y lealtad de los empleados; reducción del impacto medioambiental y de los costes de energía, residuos, etc.; adhesión de los stakeholders externos; reducción de los costes de financiación por una mejor gestión de los riesgos; creación y sostenimiento de una reputación sólida; obtención de un trato favorable de los reguladores, los activistas, los medios de comunicación y la sociedad en general, etc.

(Argandoña, ¿Qué es y que no es la responsabilidad social?, 2012, p. 8).

En definitiva la responsabilidad social organizacional no debe estar solamente en el cascarón de la empresa. Al contrario, debe convertirse en parte fundamental de la cultura e identidad corporativa, es decir del ADN de la empresa. De ésta forma las empresas podrán hacer frente a los inconvenientes del mundo financiero como las caídas de las ventas, las restricciones de crédito bancario, el impago de sus clientes, entre otros, con una mirada diferente, puesta en la sostenibilidad y permanencia de la empresa.

Modelos de empresas

Según los modelos de empresas existen también modelos o paradigmas de responsabilidad social para cada una. Como se mencionó anteriormente es difícil encontrar una definición global para la responsabilidad social. Para lo cual Argandoña reflexiona que “si no estamos de acuerdo acerca de lo que es una empresa, ¿cómo podemos coincidir en una explicación de sus responsabilidades ante la sociedad? (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 1).

Argandoña propone tres distintos modelos, paradigmas o teorías sobre las empresas para comprender las distintas concepciones de responsabilidad social corporativa: uno técnico, uno biológico y otro antropológico. Estos tres modelos se desarrollan bajo el antecedente de que una organización es un conjunto de personas que luchan para conseguir

objetivos en común. Entonces las diferencias entre los modelos radican en el comportamiento de las personas en cada muestra de empresa (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 2). A continuación se explicará cada uno de estos y sus implicaciones en cuanto a responsabilidad social.

Modelo técnico o mecanicista.

Este modelo explica el tipo de empresas en la que sus integrantes actúan de forma mecánica y sus motivaciones les lleva a actuar como sistemas técnicos. Las personas así como su empresa actúan como máquinas. “La organización traslada las acciones internas (la producción de bienes y servicios), debidamente coordinadas, al entorno (la venta), para recibir de el aquello (los ingresos) que va a utilizar para incentivar a sus propietarios, directivos o empleados (beneficios, salarios, etc.) para que colaboren en la producción” (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 5). El concepto de valor en este modelo es económico, costos-ingresos y costos-beneficios.

Modelo psicosociológico o biológico.

Las motivaciones de las personas en este modelo pasan de ser extrínsecas a ser intrínsecas. “Los trabajadores, por ejemplo, pueden sentirse satisfechos por su tarea, por el deber cumplido o por su utilidad para la sociedad, o pueden desarrollar sus conocimientos o sus capacidades, etc.” (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 6). En este modelo el concepto de valor ya no sólo puede ser el costo-beneficio, sino que debe trascender a las satisfacciones intrínsecas de cada individuo y las motivaciones de los miembros de la empresa.

Modelo antropológico.

Éste “se basa, en supuestos de conductas más ricos; son dinámicos, y presentan procesos de decisión que varían en función de los aprendizajes no sólo operativos (de conocimientos y capacidades), sino también del desarrollo de la capacidad de los agentes para evaluar los efectos de sus decisiones sobre ellos mismos y sobre los demás” (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 7). Este tipo de modelo suele ser exigente con la actuación de las personas y la ética. En definitiva, el concepto de valor en este modelo es la ética sobre todo, incluso por encima de los resultados financieros.

La responsabilidad social debería visibilizar estos tres modelos de empresas y no ceñirse a uno solo. Cada uno añade distintos puntos importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de armar una estrategia de responsabilidad social viable y beneficiosa para la empresa, el medio y la comunidad. “El fundamento de la RSE debe ser el mismo de la responsabilidad personal, ya que, son las interrelaciones entre personas las que definen las reglas de funcionamiento de las organizaciones” (Argandoña, Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa?, 2007, p. 9).

PRE-DIAGNÓSTICO EMPRESA PACARI

Rasgos físicos

Isologotipo.



Figura 5

Colores corporativos.

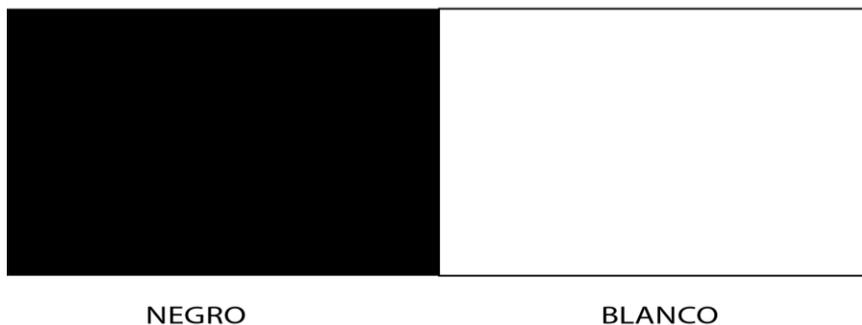


Figura 6

Tipografía.

Futura Std Heavy
Arial
Helvetica-Normal

Figura 7**Rasgos culturales***Historia*

Pacari Chocolate es una empresa familiar creada en 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó con el objetivo de cambiar la historia del chocolate en Ecuador. Lo que empezó como una empresa familiar muy pronto se convertiría en un negocio que revolucionó la industria, no sólo en el país, sino en toda la región de América Latina. Pacari significa “naturaleza” en Quechua, nombre elegido para evocar todo lo que representa su chocolate: los mejores productos de la tierra, 100% naturales. Esta firma garantiza así la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos, pues están libres de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos.

El modelo que Carla y Santiago utilizan tiene como uno de sus principios fundamentales poner al productor primero. La calidad de Pacari refleja el trabajo en conjunto con cada persona involucrada en la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. Este proceso tiene un actor principal: el cacao fino de aroma ecuatoriano conocido como Arriba Nacional, pero también incluye a los mejores ingredientes producidos en tierra ecuatoriana, así como sus características. Pacari trabaja a pequeña escala utilizando ingredientes cuidadosamente

seleccionados para brindar a quienes prueban nuestros productos una experiencia inolvidable.

Misión.

PACARI tiene como misión promover la cultura del chocolate a través de un producto de alta calidad, 100% orgánico, ofreciendo a los clientes un chocolate completamente tradicional y saludable, elaborado de forma artesanal sin ningún tipo de aditivos, fusionando sabores andinos y sobre todo, que su producción vaya de la mano de un pago justo a todos nuestros trabajadores.

Visión.

Ser el mejor chocolate orgánico del mundo.

Valores.

Por el momento, Pacari no cuenta con un sistema de valores formalmente estipulado. Sin embargo, desde su fundación, existen ciertos principios de valores con los que la organización se ha ido construyendo y desarrollando. Los fundadores, Carla Barbotó y Santiago Peralta, se han preocupado por impulsar una serie de principios dentro de la empresa. Entre los que se destacan la justicia, el esfuerzo y la excelencia.

La justicia se torna un principio empresarial al mantener a Pacari como una organización socialmente justa que considera el bienestar de sus colaboradores como un pilar fundamental para el desarrollo de la misma. La empresa se basa en los principios de comercio justo para la toma de decisiones. Pagar un salario digno a los agricultores, tomar en cuenta a pequeños productores y no utilizar productos que hayan sido producidos mediante el uso de niños, son algunas de las acciones que refuerzan la percepción de la justicia en la organización. Por otra parte, el esfuerzo se ha evidenciado desde los primeros pasos de la organización, ya que Pacari inició como una microempresa de pequeño tamaño y reducido personal que con esfuerzo y dedicación aumentó de tamaño, se internacionalizó y ganó más de 150 premios a nivel internacional. Por último, la excelencia ha sido un principio relevante

en el desarrollo del producto Pacari, ya que ha dotado de sofisticación y reputación a la marca chocolatera. El permanente deseo de mejora y superación que los colaboradores han demostrado a través del tiempo para lograr producir el mejor chocolate del mundo; ha resultado en la exitosa marca que conocemos hoy día.

Filosofía.

Al igual que sus valores Pacari no tiene una filosofía preestablecida. Sin embargo, existe una filosofía que está sobreentendida y se transmite por canales horizontales y verticales en todo momento. Esta filosofía tiene que ver con el producto, cada uno de los miembros de la empresa se preocupa por transmitir que el chocolate Pacari es orgánico, biodinámico y premium.

Orgánico porque existe un cuidado exhaustivo en mantener los más altos estándares de producción con métodos orgánicos, es decir, que en ningún momento de la cadena de valor se utilizan químicos. Biodinámico porque es la única empresa chocolatera que cuenta con el sello Demeter Biodynamic Certifications, el cual acredita que las fincas de producción de materia prima mantengan un ecosistema auto-regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes conservando un balance ecológico entre animales, suelo, plantas y capital humano. Premium tiene que ver con el cuidado, conocimiento y técnicas aplicadas para la obtención del chocolate.

Además, cuando se piensa en filosofía también se piensa en el comercio responsable que Pacari mantiene con los agricultores. Pacari se enorgullece de pagar el precio más alto a los productores de cacao, de apoyar a la conservación de ecosistemas diversos de cultivo y por mantener una buena relación con las comunidades de agricultores.

Mapa de públicos.

Público	Sub-público	Modo de relación	Herramientas
Colaboradores a nivel Operativo	Producción	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Bodega	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Empaque	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Mantenimiento: Limpieza y Seguridad	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Logística	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
Colaboradores a nivel Administrativo, Oficina, Tiendas y Catas	Recursos Humanos	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Finanzas y contabilidad	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype,

			Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Ventas nacionales	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Ventas internacionales	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Gerencia y Planificación (propietarios)	Dependencia y Responsabilidad	Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Tiendas	Dependencia	Capacitaciones, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
Familiares de los Colaboradores		Cercanía e Influencia	Tentativo plan de feria con la familia para explicación sobre el trabajo de colaboradores

Tabla 2

Área	Número de Personas
Colaboradores a nivel Operativo	54
Colaboradores a nivel Administrativo, Oficina, Tiendas y Catas (Propietarios: 2)	27
TOTAL	81

Tabla 3

Organigrama.

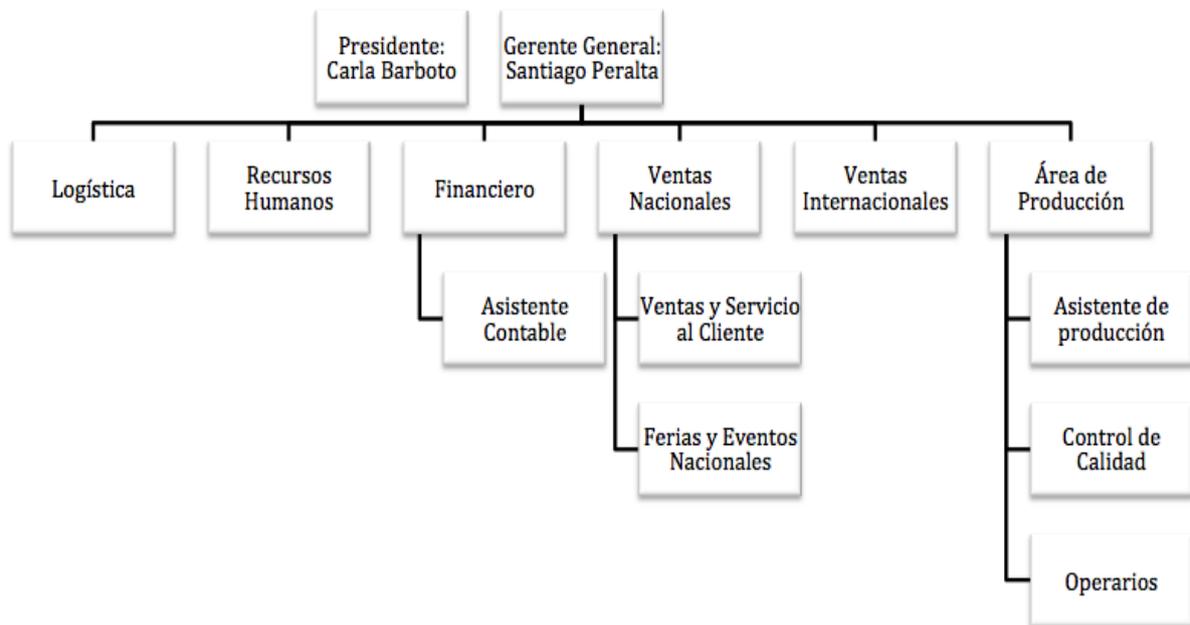


Figura 8

Políticas.

Las políticas se refieren a la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por los colaboradores de la organización para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la firma. En Pacari, el regimiento de políticas organizacionales se centra en dos ejes: el producto y el servicio. Cabe mencionar, que cada una de las políticas establecidas responde a directrices de calidad, flexibilidad y variedad.

Producto.

Estas políticas representan los ejes fundamentales sobre los que Pacari se destaca. Ellos son la personalización, el diseño, la elaboración y la satisfacción. La personalización se refiere a la autenticidad del producto que producimos. Con sabores únicos y originales, variados y creados pensando en la satisfacción del cliente. El diseño es otro pilar fundamental en Pacari, por ser uno de los principales promotores

de la sofisticación del producto. El diseño detallista y los materiales de calidad con los que se empaca Pacari, forman parte de las rocas fundamentales del producto. La elaboración es otro punto trascendental, ya que, gracias a las políticas sostenibles y justas de producción y procesamiento del producto, es que Pacari se ha posicionado como una marca socialmente justa. Finalmente, la satisfacción de nuestros clientes es un factor motivante para seguir produciendo el mejor chocolate orgánico del mundo.

Servicio al cliente.

Las directrices que guían el trato a nuestros clientes son la cordialidad, amabilidad, excelencia y justicia. Los principios que lideran este aspecto son:

1. Realizamos campañas de publicidad verdadera, no engañosa. No nombramos a la competencia, ni hacemos alusión a ella, más bien destacamos nuestras fortalezas y ventajas competitivas.
2. Garantizamos que todos los productos ofrecidos al cliente sean frescos, agradables y de alta calidad.
3. No invadimos la privacidad de los consumidores y hacemos un adecuado uso de los datos y sugerencias que se generan.
4. Difundimos una tradición de comportamiento ético para hacer que los empleados sean responsables de observar y practicar criterios éticos que consideramos indispensables.
5. Tenemos un trato especial con los clientes, la idea es proporcionar un servicio cada vez más satisfactorio para con los consumidores.

Normas.

Las normas de la organización se encuentran establecidas en el reglamento interno de trabajo que fue aprobado por el Ministerio del Trabajo en el año 2012. Las bases del mismo se extienden durante 7 capítulos entre los que se especifican las normas laborales en los principales ámbitos. Los temas que se incluyen en el mencionado manual son:

1. Admisión de Personal
2. Obligaciones y Prohibiciones
3. Sanciones a los Trabajadores
4. Jornadas y Horarios de Trabajo
5. Licencias, Descansos, Vacaciones y Remuneraciones
6. Disposiciones Generales
7. Disposiciones Finales

Comportamientos.

Comunicación informal.

Este comportamiento prevalece más en oficina que en fábrica. Debido a la inexistencia de jerarquías y procesos preestablecidos los colaboradores han aprendido a comunicar sus necesidades, opiniones y pensamientos de forma aleatoria y sin ningún orden. Simplemente, cuando necesitan decir algo a alguien en específico se acercan a esa persona y se lo comunican.

Jugos y picaditas.

En la oficina de Pacari se acostumbra, cuando alguien así lo desea o se antoja de algo en especial, a recaudar fondos entre todos para comprar frutas para jugos o diferentes picaditas. La encargada del área de limpieza recauda los fondos, compra lo necesario y prepara lo solicitado para posteriormente brindarles el alimento a los colaboradores por sus puestos de trabajo.

Chocolates en la mesa.

Pacari está muy orgulloso de sus productos y le motiva que las personas disfruten de su sabor. Por esta razón en la oficina de Pacari nunca falta una porción de chocolate para los visitantes y los colaboradores.

Vestimenta informal.

En la oficina de Pacari nada es formal y esto también se refleja en la vestimenta. Las personas pueden acudir a su trabajo con la ropa que deseen y se sientan cómodos.

Permisos.

Pacari es una empresa que considera mucho las necesidades de sus colaboradores. Cuando estos deben hacer cosas personales, de salud o familiares tienen la confianza de acercarse a Carla y comentarle la razón de porque necesitan uno u otro permiso. Según la necesidad Carla decide si dar o no el permiso y el tiempo del mismo.

Horarios.

Los horarios de Pacari son de 8:30 a 17:30 y se permite máximo un atraso de 5 minutos. A partir del minuto 6 en adelante se cobran 10 centavos por minuto de atraso. Con la acumulación de este dinero se compran cosas para la oficina y los colaboradores.

Involucramiento en el lanzamiento de nuevos productos.

Pacari considera que los primeros consumidores de su producto son sus propios colaboradores y además piensa en ellos como un referente de lo que la comunidad piensa. Entonces, antes de lanzar una nueva receta primero la hacen probar internamente a todos los colaboradores y estos tienen la oportunidad de decir si les gusta o no y además dar a conocer sus sugerencias. Las cuales se toman en cuenta y muchas veces las recetas cambian en función de las mismas.

Comunicación por Skype.

Skype es una herramienta de comunicación que forma parte del comportamiento diario de todos los colaboradores de Pacari. Consideran esta herramienta como la más rápida y eficiente y siempre la escogen como primera alternativa.

Personal polifuncional.

Las actividades de Pacari son muchas para el poco personal existente. En vez de considerar la posibilidad de crecer en número de colaboradores, estos se han convertido en un personal polifuncional. Es decir, aunque alguna actividad no forme parte de las responsabilidades del cargo de una persona, ésta la asume y la convierte en parte de su trabajo hasta que se satura y entonces la delega a otra persona.

Fundadores como ejes centrales.

Carla y Santiago como fundadores y dueños de Pacari no han sabido soltar las responsabilidades y todavía siguen siendo el eje central de muchas actividades.

Eventos.***Coaching.***

Aunque es un evento que recién se ha incorporado a la cultura organizacional de Pacari, es importante mencionarlo ya que la empresa considera que este se debe seguir reproduciendo. Los coaching se hacen con el fin de fomentar la unión y motivación de los colaboradores. Se practican diferentes actividades y juegos relacionados a los temas competentes a Pacari con los cuales se fortalece el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la empresa y se les motiva a seguir conociendo la marca.

Catas Pacari.

Cada nuevo colaborador debe asistir a una cata de Pacari porque es el primer paso para conocer el producto a fondo y enamorarse de la marca. Aunque este es un evento hecho para los públicos externos todos los internos deben asistir por lo menos una vez.

Fichas de herramientas

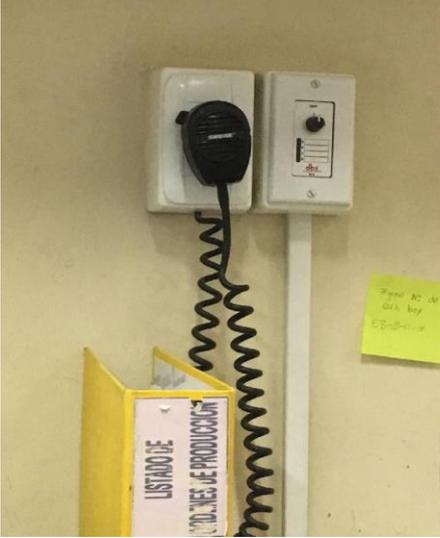
	<p>NOMBRE: Página web</p> <p>PÚBLICO OBJETIVO: Personal en general y público externo.</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: La página web cuenta con 14 diferentes entradas de información con sus respectivos sub temas.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: A través de este medio se expone información respecto a la marca, su historia, principios, productos y servicios.</p> <p>OBSERVACIONES: La dirección electrónica de la página es www.pacarichocolate.com</p> 
	<p>NOMBRE: Whatsapp</p> <p>PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área administrativa.</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de una aplicación de mensajería instantánea con opciones de formato personal y grupal.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta se utiliza para comunicarse de forma informal con todo el personal.</p> <p>OBSERVACIONES: Se pueden privatizar los grupos, fotos, enviar mensajes de voz y documentos.</p> 
	<p>NOMBRE: Megáfono</p> <p>PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área de procesamiento del chocolate y área de limpieza de la fábrica.</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de un amplificador mediante el cual se amplifica el sonido hacia toda la fábrica.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: La principal función comunicacional de esta herramienta es informar noticias o realizar solicitudes que necesitan ser respondidas de forma inmediata o solicitar la presencia de los empleados en el área administrativa.</p> <p>OBSERVACIONES: El megáfono se utiliza principalmente por los jefes de personal y otros administrativos.</p> 

Figura 9



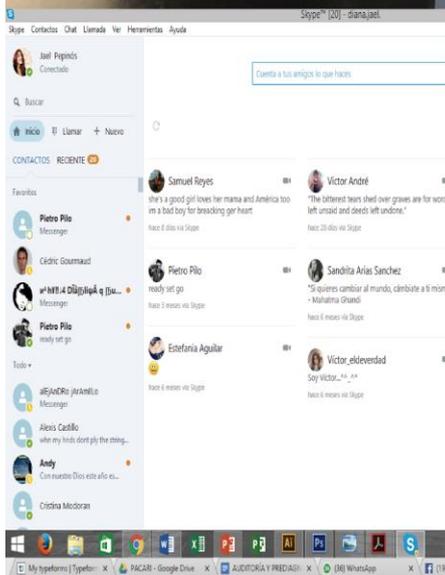
NOMBRE: Comunicados

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel operativo de forma principal y el personal administrativo de la fábrica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se utilizan frases cortas, impresas en papel bond, colocadas en una bolsa plástica.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Los comunicados se publican al rededor de la fábrica con mensajes de alta relevancia para el desempeño de los empleados.

OBSERVACIONES: Se colocan en sitios estratégicos, de acuerdo al mensaje que se publica.



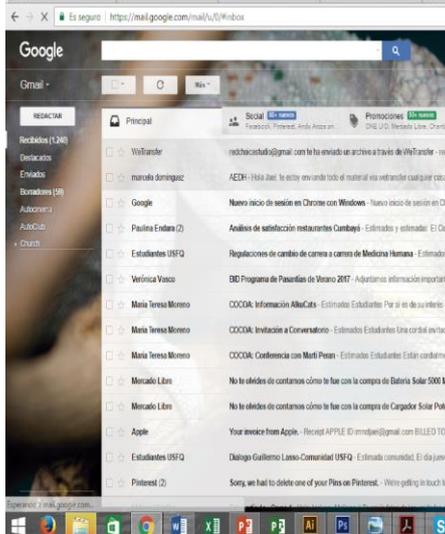
NOMBRE: Skype

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área administrativa.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de una herramienta en línea que permite comunicarse entre el personal.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Es uno de los principales medios que se utilizan internamente, en especial para mensajería instantánea.

OBSERVACIONES: El megáfono se utiliza principalmente por los jefes de personal y otros administrativos.



NOMBRE: Correo electrónico

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel administrativo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se utiliza la plataforma Gmail para el envío de correos electrónicos.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta se utiliza para comunicarse de forma más formal. Si se realiza una solicitud, debe ser entregada a través de este medio.

OBSERVACIONES: A menudo no se revisa de forma periódica.



Figura 10



NOMBRE: Cartelera de las oficinas administrativas

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores a nivel administrativo, personal de limpieza, visitantes.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Esta cartelera se ubica inmediatamente a continuación de la puerta de ingreso. Mide al rededor de 1.5 metros cuadrados y es de corcho.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta cartelera contiene fotos, informes, artículos y noticias de la prensa nacional e internacional respecto a Pacari, a sus colaboradores y al producto.

OBSERVACIONES: La cartelera contiene información antiquísima. No se han actualizado los datos ni artículos de la organización.


PACARI

NOMBRE: Cartelera de la fábrica

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel operativo de forma principal y el personal administrativo de la fábrica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: La cartelera se ubica en un pasillo muy transitado que conecta el área de almacenamiento del producto con las áreas de procesamiento y empaque. Está hecha de corcho.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En esta cartelera se coloca el permiso de funcionamiento del ARCSA y los índices de producción de años pasados.

OBSERVACIONES: Los índices de producción datan del año 2015 y anteriores a este año. Las hojas están arrugadas y sostenidas por un pin que no las pega adecuadamente a la pizarra. Hace falta una actualización


PACARI

NOMBRE: Reuniones de personal

PÚBLICO OBJETIVO: Todo el personal cuenta con esta herramienta de acuerdo a la necesidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Las reuniones se establecen con el personal que se requiere de acuerdo a la necesidad de la empresa. Se realizan en oficina, fábrica y tienda.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En las reuniones se tratan temas relevantes y coyunturales, normalmente. Son lideradas por una persona y buscan solucionar y responder a las necesidades.

OBSERVACIONES: La cartelera contiene información antiquísima. No se han actualizado los datos ni artículos de la organización.


PACARI

Figura 11

AUDITORÍA

Objetivos

Objetivo general.

Evaluar y analizar la comunicación interna de Pacari en cuanto a identidad corporativa, herramientas comunicacionales, clima laboral y canales de comunicación.

Objetivos específicos.

- Construir la misión, visión y valores de la organización.
- Determinar la eficacia y utilidad de las herramientas comunicacionales.
- Conocer el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores dentro la organización.
- Entender el nivel de comunicación de la empresa y los canales utilizados.

Métodos y técnica

Como parte de la auditoría, utilizamos dos métodos de investigación, el cuantitativo y el cualitativo. En el método cuantitativo se realizaron 73 encuestas y en el método cualitativo se realizaron entrevistas en la oficina y en la fábrica. El método cuantitativo fue dividido en encuestas entre el personal de oficina, el personal de producción, el personal de seguridad y limpieza y el personal del punto de venta. En cuanto, al método cualitativo se hicieron en base a entrevistas personales. Se realizaron seis entrevistas a profundidad dividida entre el personal de oficina y fábrica. Las personas escogidas para este método fueron el Encargado de Producción, la Jefa de Recursos Humanos, la Encargada de Comunicación, la Asistente de Contabilidad de la empresa, el Encargado de tienda, el Encargado de Marketing y Publicidad y los dueños de la empresa.

Universo

La población a investigar fueron 81 personas. Hombres y mujeres mayores de 25 años de edad pertenecientes a la empresa PACARI, de todo nivel socio económico. Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple.

$$n = \frac{(N * p * q * (z * z))}{(B * B * (N - 1)) + (p * q * (z * z))}$$

Siendo:

$$n = \frac{(N * p * q * (z * z))}{(B * B * (N - 1)) + (p * q * (z * z))}$$

n= tamaño de la muestra

N= 81 (tamaño de la población)

p= 0.95 (proporción del acierto del estudio)

q= 0.95 (proporción de fracaso)

z= 1.65 (nivel de confianza)

B= 0.06 (límite en N error de las proporciones)

Decimos que:

$$n = \frac{(81 * 0,95 * 0,95 * (1,65 * 1,65))}{((0,06 * 0,06 * (81 - 1)) + (0,95 * 0,95 * (1,65 * 1,65))}$$

Entonces:

$$n = 72,50 = 73$$

Tomando estos datos en consideración, se realizaron 73 encuestas para contar con un nivel de confianza de 1,65 y un 0,95 de proporción de acierto del estudio. Las encuestas fueron divididas entre personal administrativo, de producción y de tienda de la siguiente manera:

Área	No. Personas	%	No. Encuestas
Administrativos	14	17,28	14
Producción	54	66,67	50
Seguridad y limpieza	5	6,17	5
Tienda	2	2,47	2
Catas	2	2,47	2

Tabla 4

Finalmente, en consideración al análisis de caso y al número de personas por departamento; se agrupó al personal de tiendas, catas y administrativo en una sola sección titulada como personal administrativo. Después, se incluyó al equipo de seguridad, limpieza y producción con la etiqueta de personal operativo. Tomando en cuenta lo antes mencionado, los resultados de la auditoría se presentarán en función de estos dos públicos internos.

Tabulación y presentación de resultados

La estrategia utilizada para el desarrollo del presente diagnóstico se basa en la consideración de cuatro ámbitos comunicacionales trascendentales para el desarrollo organizacional: la identidad corporativa, las herramientas comunicacionales, el clima laboral y los canales de comunicación. Se han considerado estos ejes temáticos ya que son puntos de inflexión y relevancia que influyen en el desempeño de la empresa. La identidad corporativa refleja el compromiso e identificación de los empleados con la organización. El análisis de las herramientas comunicacionales permite evaluar la eficacia y utilidad de los distintos métodos que se utilizan dentro de la empresa para informar, motivar y formar a los trabajadores. La evaluación del clima laboral permite comprender los aspectos positivos y

negativos de las dinámicas organizacionales actuales y proyectarlas de forma más eficiente en el futuro. Finalmente, los canales de comunicación, ascendente y descendente, permiten identificar la direccionalidad de la comunicación para determinar si los colaboradores que se encuentran en la base del escalafón son escuchados y tomados en cuenta por aquellos que se encuentran arriba y viceversa. En la encuesta se plantearon seis preguntas en base a la identidad corporativa, tres preguntas respecto a las herramientas comunicacionales, seis en relación al clima laboral y tres en torno a canales de comunicación. A continuación, se presentarán los resultados cuantitativos del diagnóstico comunicacional de Pacari en función de estos cuatro ejes conceptuales.

Resultados cuantitativos relevantes.

Identidad corporativa.

A nivel de identidad, las preguntas buscaron obtener información respecto a la identificación del personal con la misión, visión, y valores propuestos. Ya que la misión y visión se encuentran en construcción, se realizaron tres propuestas de cada una para que estos elementos sean escogidos por los trabajadores de acuerdo al criterio que hayan formado de la compañía durante su trayectoria de trabajo en Pacari.

1. **Escoge la opción que mejor describa la misión.**

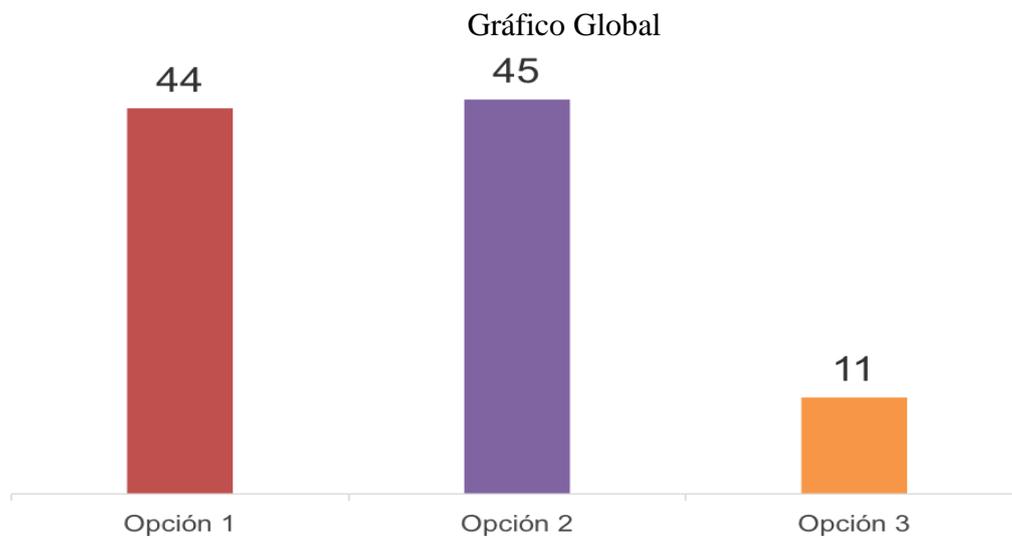


Figura 12

OPCIÓN 1: Producimos chocolate orgánico de excelente calidad mediante procesos sostenibles y socialmente justos que consideran a los trabajadores como un pilar fundamental en el desarrollo organizacional.

OPCIÓN 2: Promovemos una cultura sostenible y justa en la industria alimenticia y chocolatera. Mediante la elaboración de productos orgánicos premium responsablemente elaborados en Ecuador.

OPCIÓN 3: Inspiramos un amanecer en la industria alimenticia y chocolatera mediante la producción nacional, sostenible y justa de alimentos orgánicos de excelente calidad.

En el caso de la misión, aspectos como la excelente calidad del producto y la sostenibilidad son un factor común en todas las opciones propuestas. Sin embargo, cada una de ellas enfatizó distintos aspectos de la empresa. La primera, por ejemplo, se enfocó en la producción y en los trabajadores como un aspecto primordial. La segunda se centró en motivar un impacto en la cultura chocolatera y alimenticia en general. La tercera planteaba a Pacari como un agente inspirador en el sector alimenticio. Los resultados de la encuesta mostraron una preferencia por la siguiente misión: promovemos una cultura sostenible y justa en la industria alimenticia y chocolatera. Mediante la elaboración de productos orgánicos premium responsablemente elaborados en Ecuador. En segundo lugar, se encuentra aquella

que se enfoca en los trabajadores como un eje principal del negocio.

2. **Escoge la opción que mejor describa la visión a 5 años.**

Gráfico Global

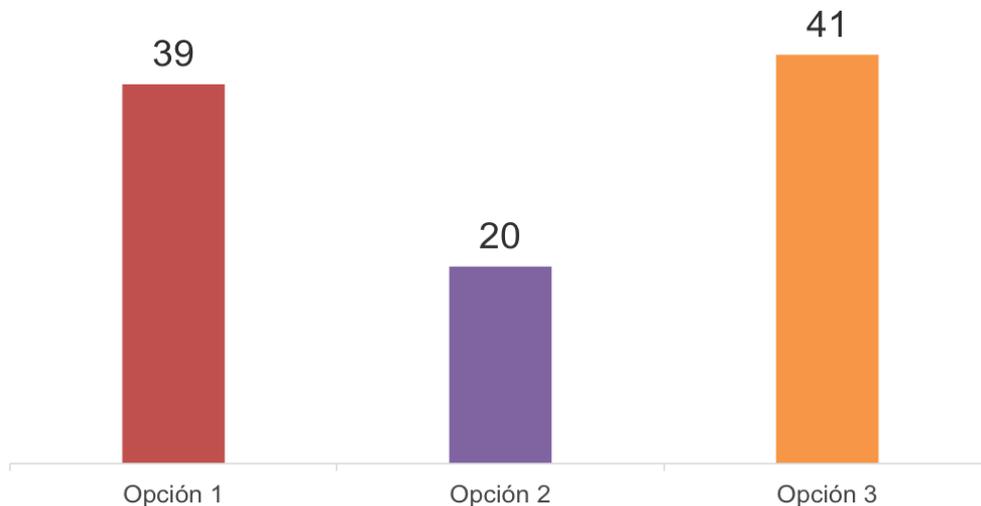


Figura 13

OPCIÓN 1: Posicionaremos a PACARI como el mejor chocolate orgánico del mundo.

OPCIÓN 2: Enorgulleceremos al Ecuador siendo la empresa número 1 en la producción de chocolate orgánico a nivel mundial.

OPCIÓN 3: Seremos un referente mundial de la producción sostenible y justa de alimentos orgánicos de alta calidad.

De las visiones propuestas, la primera se centra en Pacari como una marca íntegramente chocolatera. La segunda se centra en el valor de la empresa por ser el orgullo del Ecuador respecto a la producción de chocolate y la tercera se refiere a la organización como un referente mundial en la industria alimenticia en general. La más seleccionada por los trabajadores fue la tercera, la cual amplía el alcance de la organización hacia la industria alimenticia orgánica en general. No sólo refiriéndose a la producción de chocolate.

3. Escoge los 4 valores que mejor identifiquen a Pacari.

Gráfico Global

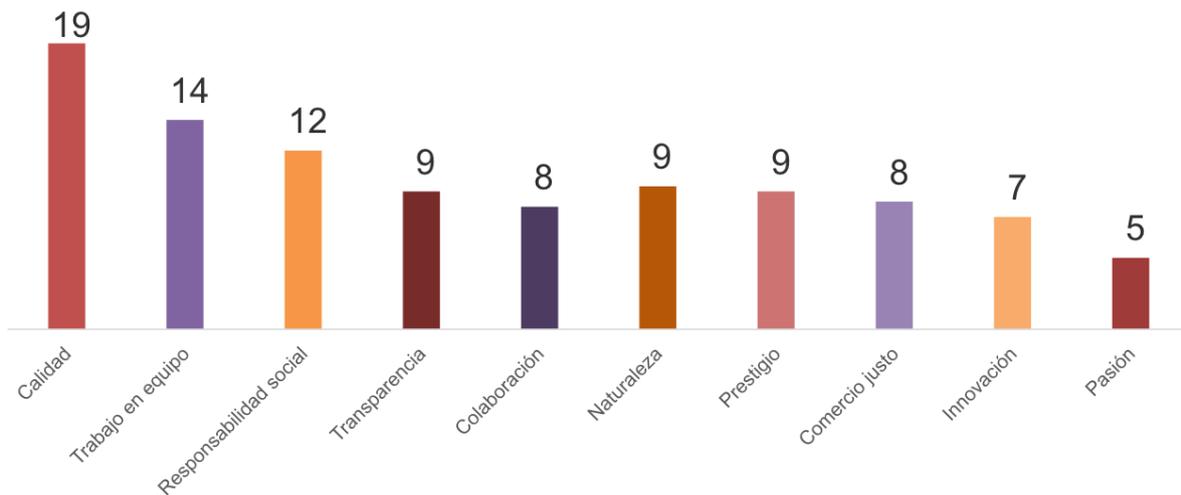


Figura 14

Se realizó una propuesta de 10 valores tomando en consideración los insights identificados tras las entrevistas a profundidad realizadas a una muestra de la empresa, la información detallada en la página web y otros documentos oficiales. Sin duda, el valor más escogido fue la calidad, seguido por el trabajo en equipo y la responsabilidad social. Por otra parte, la pasión y la innovación quedaron un tanto rezagados ante el resto de valores propuestos.

4. Escoge los colores corporativos.

Gráfico Global

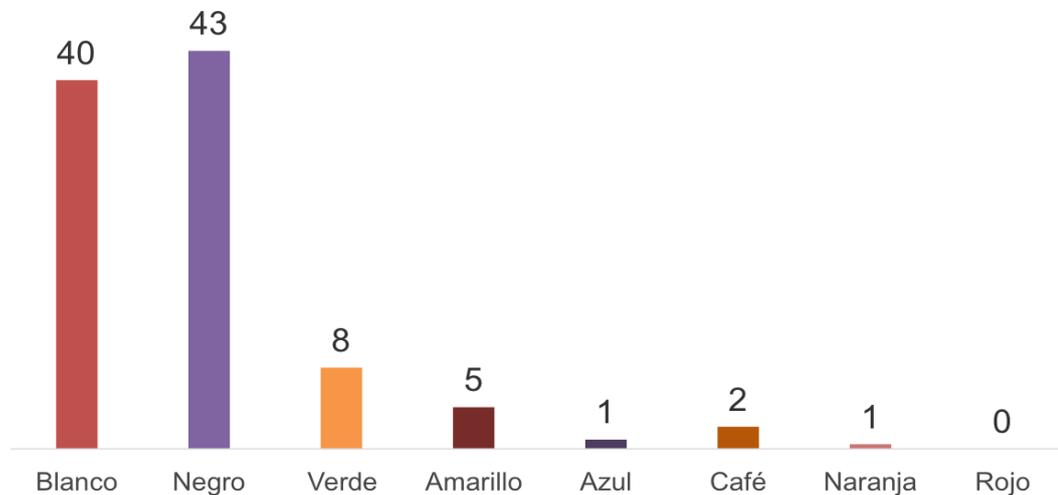


Figura 15

La pregunta número cuatro busca evaluar el sistema de identificación visual de los colaboradores de la empresa en cuanto a los colores corporativos. El ochenta y tres por ciento de los encuestados acertaron al responder que el blanco y el negro son los colores corporativos de la marca, seguidos por un 8 por ciento que erróneamente considera que el verde también es un color oficial corporativo. Finalmente, le acompaña el amarillo con un 5 por ciento de las respuestas.

5. **Escoge el símbolo de Pacari.**

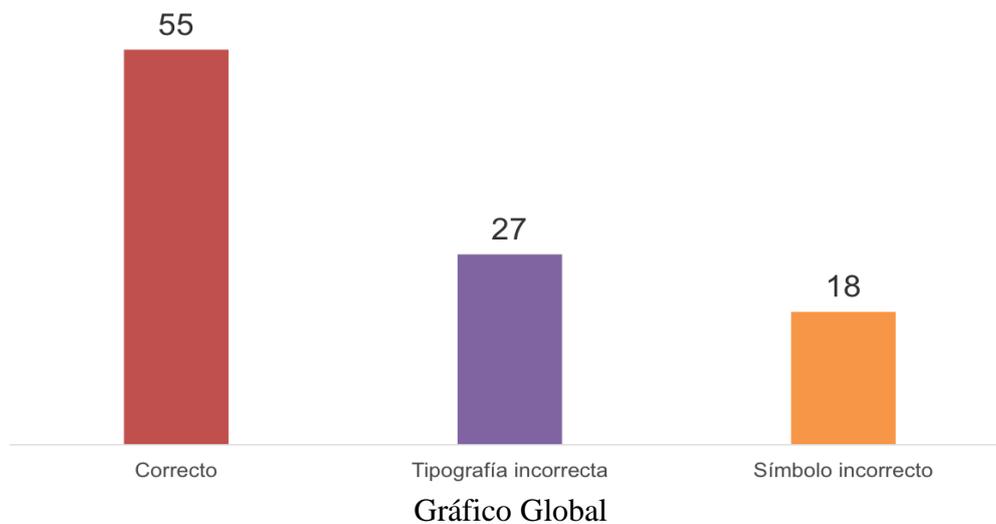


Figura 16



Figura 17

La pregunta número cinco también se dedicó a indagar respecto al sistema de identidad visual de la organización. Sin embargo, ésta se refería más a la característica morfológica del símbolo Pacari. El cincuenta y seis por ciento acertó respecto al símbolo escogido. Por otra parte, el 27 por ciento de los encuestados escogieron un logotipo con una tipografía distinta a la real tipografía utilizada en el logo Pacari. Además, ésta opción no contaba con el símbolo de marca registrada. Por último, un dieciocho por ciento de los participantes de la investigación sugirieron que el isotipo de Pacari es un árbol común, en vez del símbolo precolombino del árbol de la vida.

6. ¿Sabías que Pacari fue certificada como empresa B?

Gráfico Administrativo

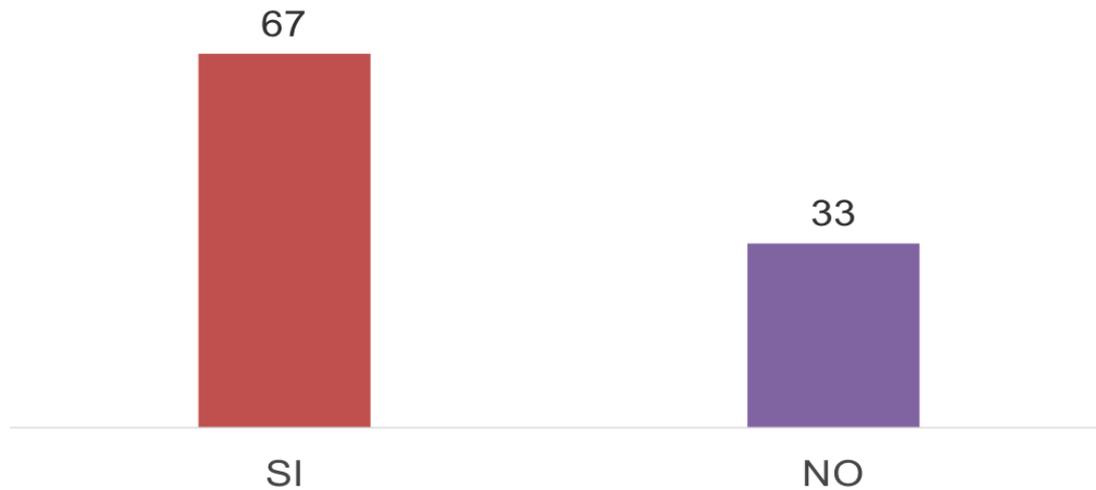


Figura 18

La sexta pregunta plantea la incógnita de si los empleados conocían que Pacari fue presentada como una empresa B. Un logro reciente y relevante para la organización. Las respuestas obtenidas estipulan que el sesenta y siete por ciento contaba con el conocimiento de este acontecimiento. Mientras que el treinta y tres por ciento de los colaboradores del área administrativa no se había informado al respecto.

Herramientas de comunicación.

En cuanto a herramientas de comunicación se plantearon algunas preguntas para obtener información respecto a la funcionalidad y uso de las mismas. Es importante, mencionar que en la oficina y en la fábrica ocupan diferentes herramientas por el tipo de trabajo que se realiza en cada una de estas áreas. Razón por la cual no se las puede juzgar de eficientes o ineficientes solo con los resultados globales, al contrario, se debe hacer un análisis por área.

7. Señala las 3 principales herramientas de comunicación

Gráfico Global

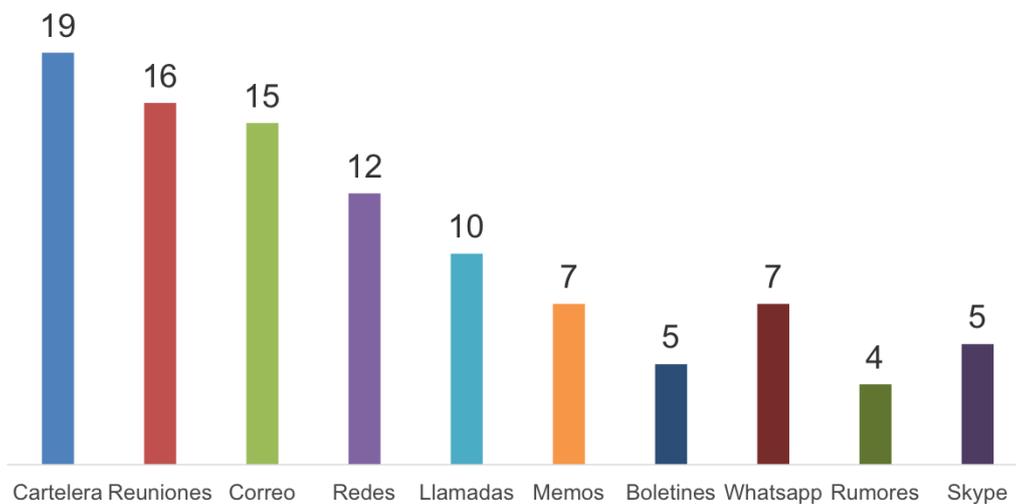


Figura 19

En los resultados globales se nota que las herramientas de comunicación más utilizadas son las carteleras con un 19% las reuniones con un 16%, el correo electrónico con un 15% y las redes sociales con un 12%. Y en cuanto a las herramientas menos utilizadas son el Skype con un 5%, los rumores con un 4% y los boletines con un 5% al igual que el Skype.

Gráfico por Área

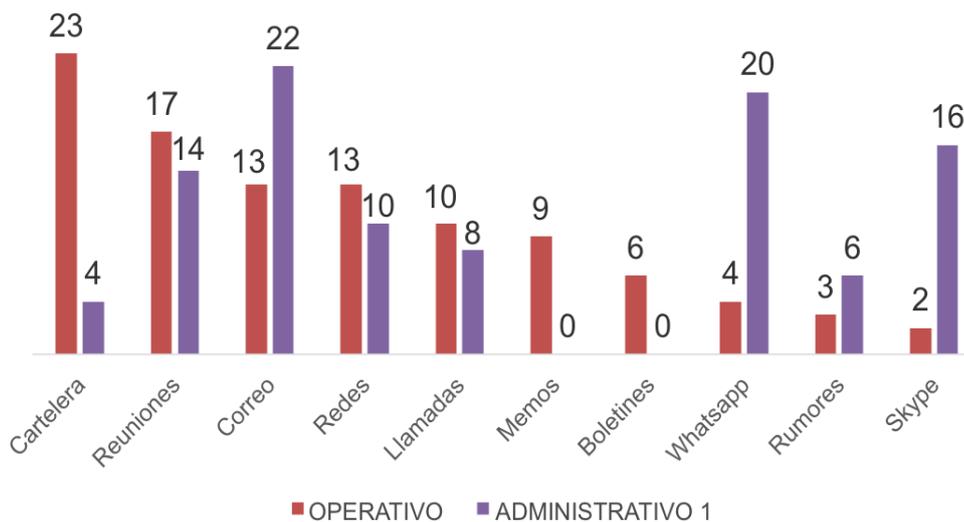


Figura 20

Al analizar las herramientas por área se puede notar que las herramientas menos utilizadas en el global son las más utilizadas en el área administrativa. Dentro de éstas se encuentran como más elegidas el correo electrónico con un 22%, el Whatsapp con un 20% y el Skype con un 16%. Por otra parte en el área operativa las herramientas más escogidas fueron las carteleras con un 23%, las reuniones con un 17% y el correo electrónico con un 22%.

8. Califica del 1 al 5 las herramientas de comunicación

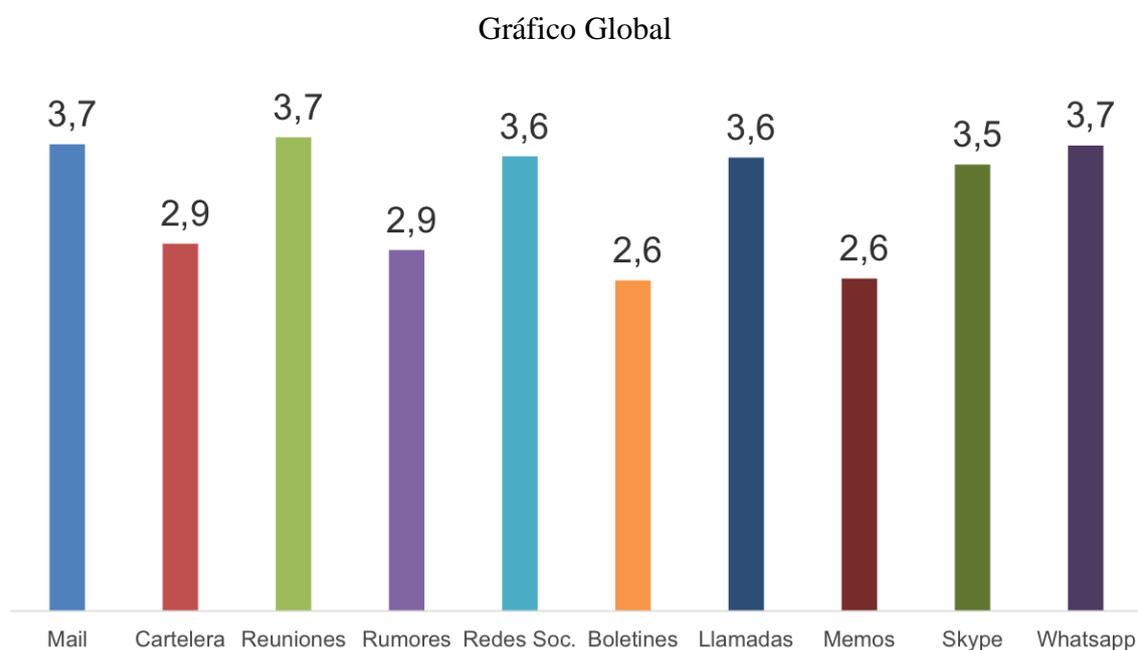


Figura 21

En la calificación global de las herramientas no existe gran variabilidad entre una u otra. Todas han alcanzado una puntuación mínima de 2,6 y una máxima de 3,7 en la escala del 1 al 5 siendo 1 el peor y 5 el mejor. Aunque existen herramientas más utilizadas en el administrativo y otras más utilizadas en el operativo a la hora de la calificación todas reciben puntuaciones similares. Se mantienen neutrales, ni deficientes ni excelentes.

9. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir?

Gráfico Global

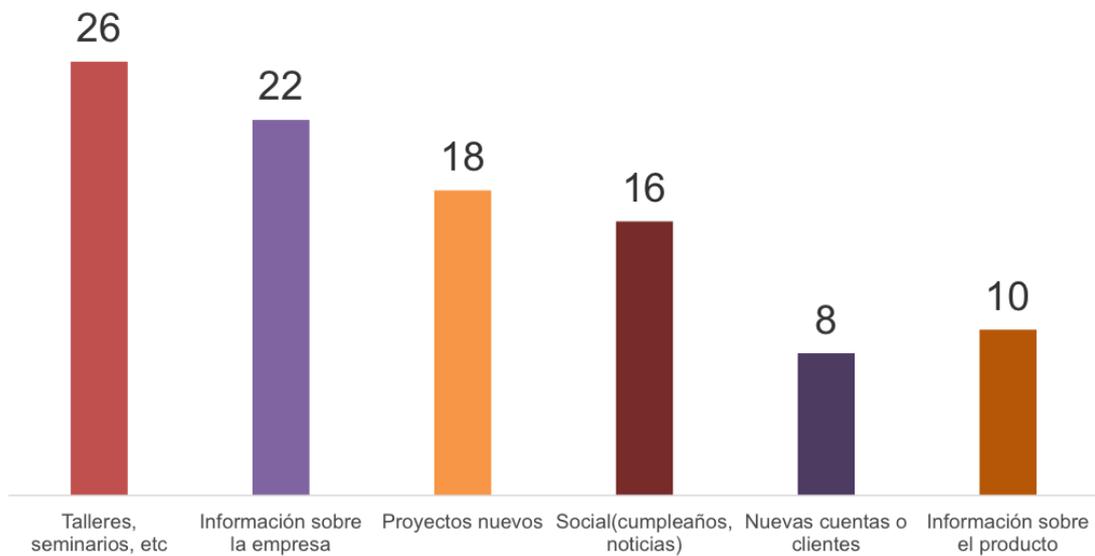


Figura 22

Así mismo al preguntar qué tipo de información te gustaría recibir por medio de las herramientas de comunicación la mayoría de los colaboradores, el 26%, de la empresa respondieron que les gustaría recibir más capacitaciones, seminarios y talleres que les ayuden a entender mejor a la empresa. El 22% de los colaboradores desean recibir información general de la empresa y los logros y el 18% de los colaboradores desean conocer más acerca de los proyectos nuevos en los que la empresa se encuentra involucrada.

Por otra parte, el ámbito social no fue olvidado el 16% de los colaboradores expresan que también les gustaría estar informados de los cumpleaños y de las actividades sociales de la empresa.

Clima laboral.

Para medir el clima laboral de la empresa de una forma cuantitativa se pidió a los colaboradores que escojan algunas cualidades que describan su trabajo, su satisfacción y motivación y finalmente se les pidió que califiquen a sus superiores bajo algunos parámetros generales que permitan entender cómo funcionan las relaciones dentro de la empresa.

10. **Escoje las 3 características que mejor describan tu trabajo**

Gráfico Global

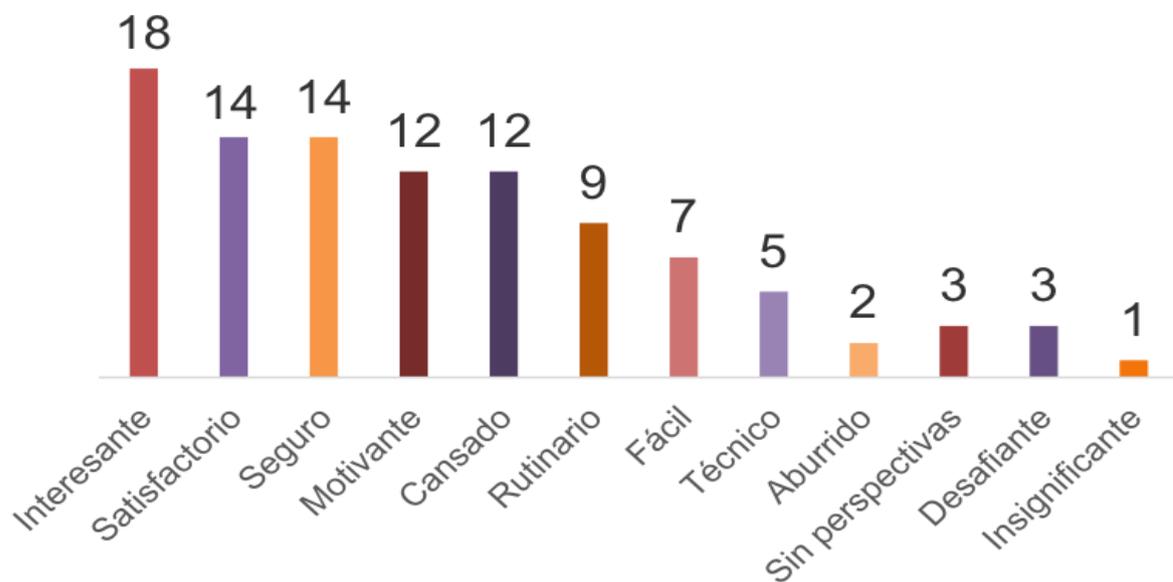


Figura 23

En cuanto a describir el trabajo realizado las calificaciones más altas recibieron cualidades como interesante con el 18%, satisfactorio y seguro con el 14% y motivante y cansado con el 12%. Existen calificaciones intermedias como rutinario con el 9%, fácil con el 7 y técnico con el 5%. Sin embargo, las calificaciones negativas como insignificante, sin perspectiva y aburrido no obtuvieron muchos votos, el porcentaje osciló entre 1% y 3%.

Al hacer una comparación de extremos se puede apuntar que el 18% de los colaboradores de la empresa consideran que su trabajo es interesante, en contraste con el

1% de colaboradores que consideran que su trabajo es insignificante.

Gráfico por Área

Cansado

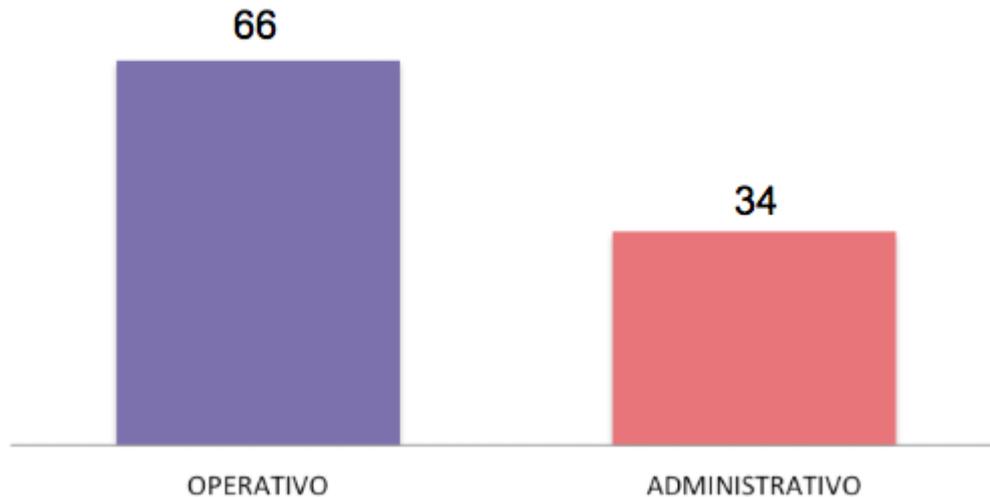


Figura 24

Llama la atención la alta cantidad de votos para la descripción de cansado, refiriéndose al trabajo realizado. Al separar el cuadro por áreas se encuentra que éste arroja resultados similares al global, pero permite entender que sucede con esta cualidad en particular. El 66% de los colaboradores de la empresa que consideran que su trabajo es cansado pertenecen a la fábrica o área operativa mientras que en el área administrativa sólo el 34% de los colaboradores consideran que su trabajo es cansado.

11. ¿Qué tan satisfecho te sientes con tus condiciones laborales?

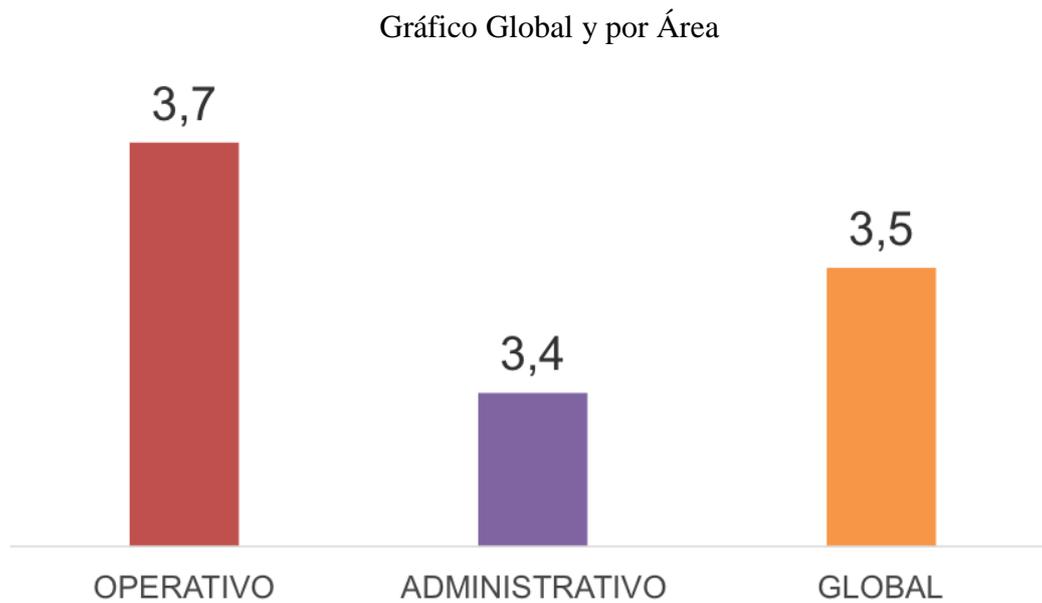


Figura 25

En una escala del 1 al 5, siendo el 1 el peor y 5 el mejor, los colaboradores de Pacari se mantienen neutrales en cuanto a su satisfacción personal con las condiciones laborales dentro de la empresa. El área operativa califica su satisfacción con un 3,7 y el área administrativa con un 3,4 dando como promedio de calificación global, una cantidad intermedia de 3,5 para ésta condición.

12. Evalúa tu nivel de motivación

Gráfico Administrativo

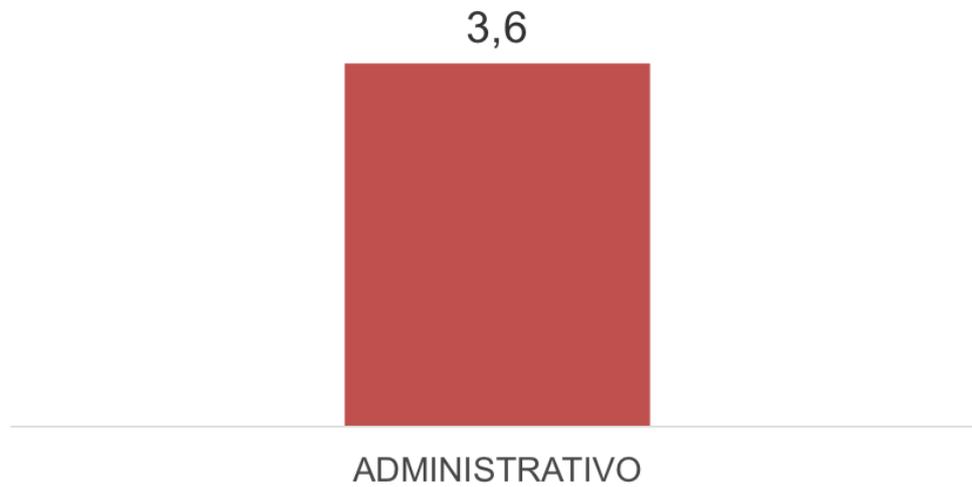
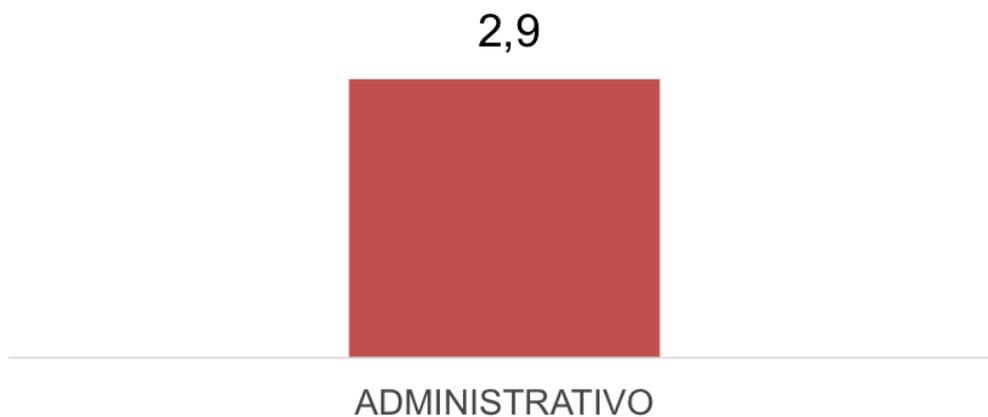


Figura 26

Esta pregunta fue realizada solamente al área administrativa, es decir, oficina y tiendas. Sin embargo, se obtuvieron resultados similares a la satisfacción personal del global de la empresa. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor, los colaboradores se mantuvieron neutrales en cuanto a su motivación personal posicionándose en un 3,7.

13. Evalúa el nivel de motivación de tus compañeros

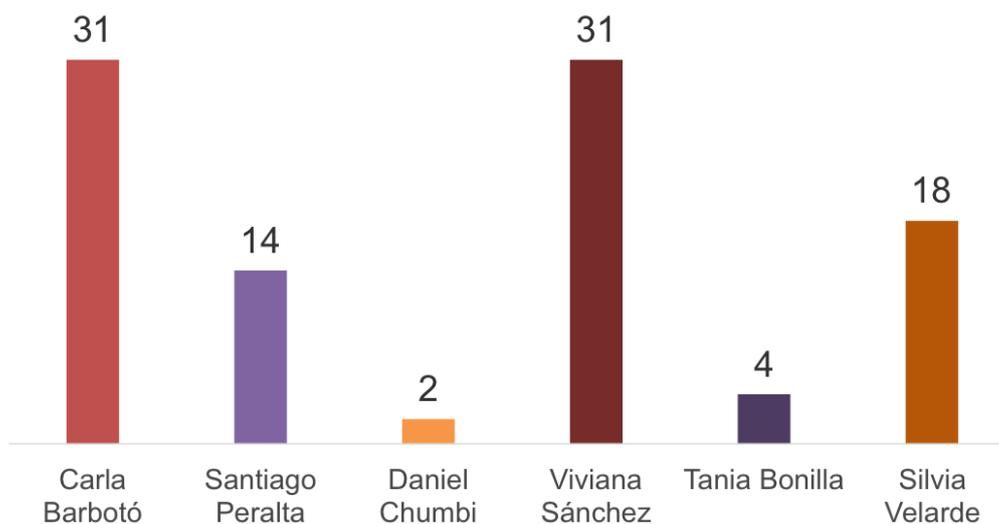
Gráfico Administrativo

**Figura 27**

Así mismo, se pidió a los colaboradores del área administrativa que califiquen el nivel de motivación de sus compañeros. Esta calificación fue incluso menor que la motivación propia. Del 1 al 5 la motivación que los colaboradores creen que tienen sus compañeros es de un 2,9.

14. ¿Cuál es el nombre de tu superior?

Gráfico Administrativo

**Figura 28**

En este cuadro se puede notar que más del 60% de los colaboradores consideran a Carla Barbotó y Viviana Sánchez como sus jefas inmediatas. Ahora bien, se considera necesario hacer un análisis de cada persona para conocer su relacionamiento con los colaboradores.

15. Exprese su acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones.

Gráfico Global - Parte 1

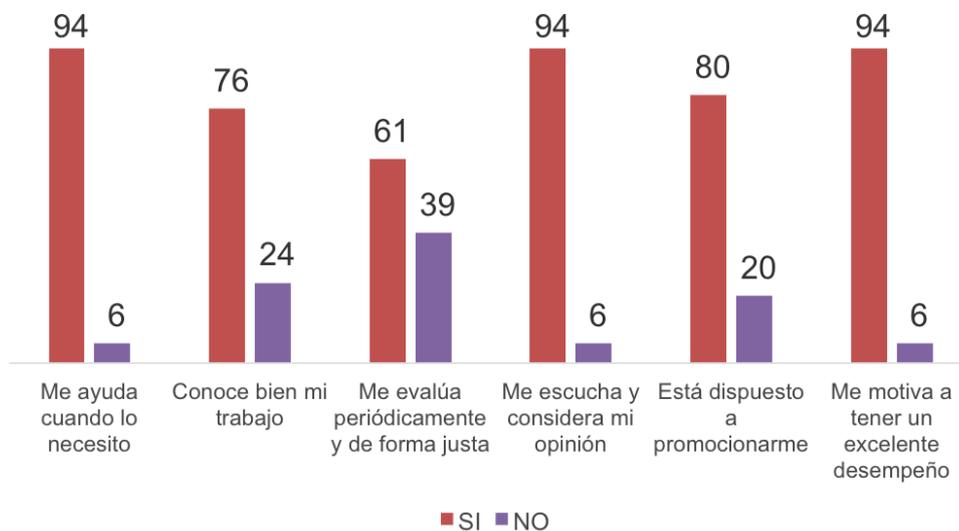


Figura 29

La pregunta 15 busca evaluar las acciones, procedimientos y actitudes de los líderes de la organización. Este primer gráfico muestra la primera sección de doce preguntas realizadas en función del desempeño de los superiores. En términos generales y globales, las fortalezas son la ayuda que brinda el jefe, la capacidad de escuchar y la motivación para tener un excelente desempeño. Sin embargo, la sección menos valorada es la evaluación periódica y justa del trabajo que se desempeña.

Gráfico Global - Parte 2

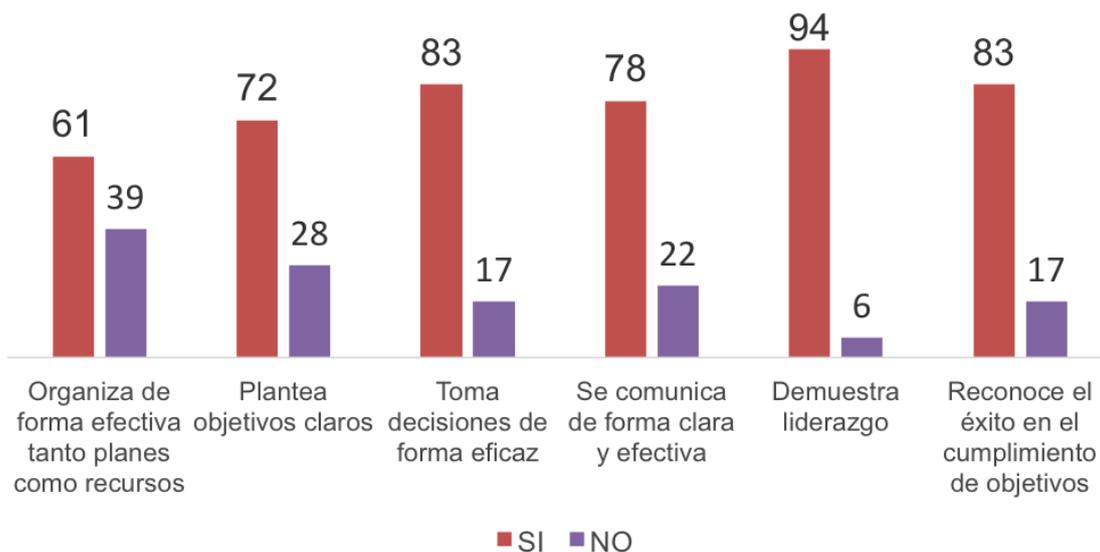


Figura 30

En esta segunda sección del gráfico se puede apreciar que la mayor fortaleza que observan los trabajadores son las cualidades de liderazgo. Seguidas por la capacidad de toma de decisiones de los líderes. Por otra parte, los aspectos que no han alcanzado un puntaje positivo son la organización efectiva y el planteamiento claro de objetivos en el trabajo.

Carla Barbotó



Figura 31

En la mayoría de afirmaciones Carla obtuvo resultados positivos que oscilan entre el 77% y 85% en cuanto a conocimiento del trabajo de sus colaboradores, evaluación del trabajo de los mismos, organización planteamiento de objetivos, comunicación y reconocimiento del trabajo de los demás. Sin embargo, entre el 15% y 23% de sus colaboradores consideran que Carla debe mejorar en estos mismos aspectos.

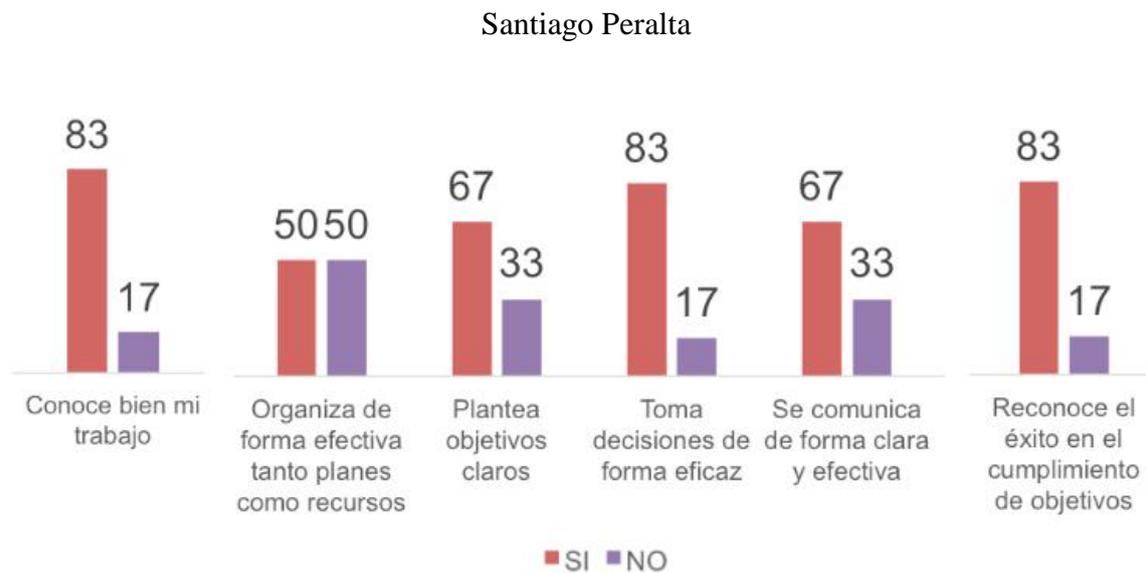


Figura 32

Según estos datos Santiago Peralta debe mejorar en algunos aspectos como la comunicación, la organización, el conocimiento del trabajo de sus colaboradores, el planteamiento de objetivos, la toma de decisión y el reconocimiento del éxito de los demás. Aunque el 83% de sus colaboradores considera que él sí conoce su trabajo, toma decisiones eficaces y reconoce el éxito de sus colaboradores, existe un 17% que consideran que no lo hace. En cuanto a la organización de planes y recursos el 50% cree que no es organizado y el otro 50% considera que si lo es.

Viviana Sánchez



Figura 33

En el caso de Viviana Sánchez, se nota una tendencia de un 80% de percepciones positivas respecto a su desempeño. Sin embargo, la destreza de la organización no está siendo manejada de forma eficiente, de acuerdo a sus subordinados. Al igual que el tema de evaluación periódica y justa en las que recibe un 27% de desaprobación.

Silvia Valverde



Figura 34

En el caso de Silvia Valverde, el escuchar y considerar la opinión de los colaboradores es su fortaleza más fuerte, de acuerdo a sus subordinados obtiene un 89% de

aprobación. Sin embargo, el sistema de evaluación y escucha obtienen puntuaciones de entre el 11% y el 22%, porcentajes un tanto bajos en relación al resto.

Canales.

Se ha evaluado principalmente los canales ascendentes de comunicación, es decir, la comunicación del colaborador con sus superiores. Ya que usualmente es el canal que más dificultades presenta en toda organización piramidal.

16. **¿Has realizado alguna sugerencia a la dirección?**

Gráfico Global

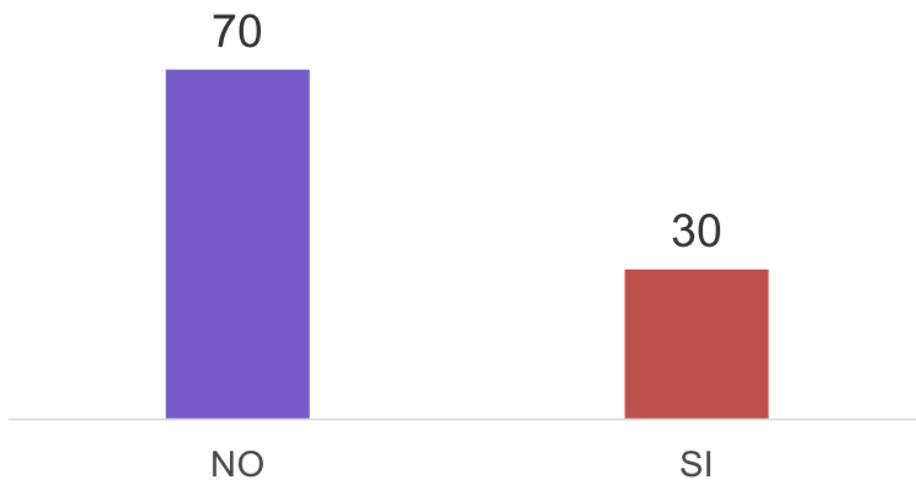


Figura 35

Se preguntó a los trabajadores si es que bajo alguna circunstancia han realizado sugerencias a sus jefes. El 70% de los colaboradores no ha realizado alguna sugerencia a sus jefes superiores.

17. **¿A quién le has hecho la sugerencia?**

Gráfico Global

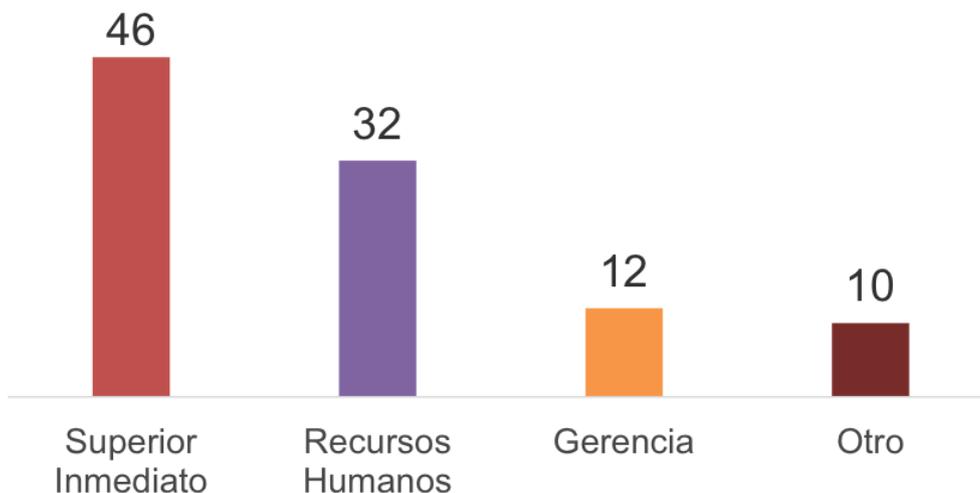


Figura 36

Considerando al 30% que sí ha realizado alguna sugerencia, el 46% la ha realizado a su superior inmediato. El 32% expresó su sugerencia al departamento de recursos humanos, un 12% restante la dirigió a la gerencia y 10% fue destinado a otro.

18. **¿La respuesta fue satisfactoria? Califica del 1 al 5.**

Gráfico Global

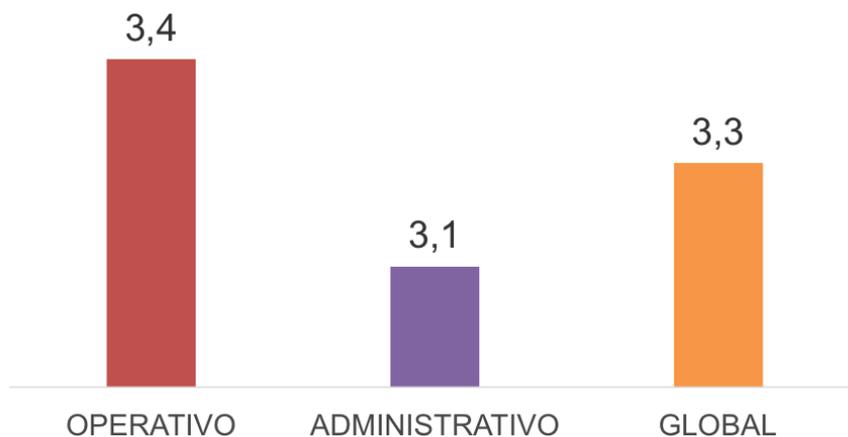


Figura 37

Se les preguntó si la respuesta a su sugerencia u observación fue satisfactoria. Y para determinar estos resultados se solicitó a los trabajadores puntuar el nivel de satisfacción de la respuesta obtenida del uno al cinco. La media global se encuentra en 3.3 sobre cinco.

Mientras que el personal administrativo cuenta con 3.1 y el personal administrativo determinó una puntuación de 3.4 sobre cinco.

Resultados cualitativos.

Producto.

En las entrevistas nos pudimos dar cuenta que las personas conocen perfectamente el producto y se sienten orgulloso de él y sus logros. Conocen acerca de las más de 150 premiaciones a nivel nacional e internacional, las bondades del chocolate y su proceso.

Clima laboral.

Existe una gran diferencia entre lo que pasa en la oficina y tiendas y lo que pasa en la fábrica. En la oficina y en las tiendas las personas consideran que el clima laboral es excelente, están contentos con el compañerismo y el nivel de ayuda que existe en el equipo. Sin embargo, en la fábrica las personas no tienen el mismo sentir. No están conectados con la marca, conocen el producto y están orgullo de él pero trabajan más por una necesidad que una motivación intrínseca. La relación entre compañeros es buena pero no se sienten escuchados por sus superiores.

Organización.

En Pacari existe un sentir generalizado en cuanto a la falta de organización. El personal siente que es necesario más procesos y formalidad en cuanto a las asignaciones de cada cargo ya que muchos se están cargando de trabajo y se agotan.

Motivación.

El personal de Pacari tanto en oficina como en fábrica está desmotivado. En oficina se habla de una falta de organización, procesos, puestos claros, sobrecarga de trabajo, etc. y en fábrica se habla de falta de espacio, de escucha por parte de los superiores, de atención, etc. La motivación en fábrica es más extrínseca que intrínseca y la motivación de oficina es el amor al chocolate y la esperanza de que las cosas cambien.

Por otra parte, al hacer una recopilación de las preguntas cualitativas de la entrevista se encuentran los siguientes resultados. En esta pregunta el personal podía expresar sus sugerencias para mejorar la empresa.

OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ● Más capacitaciones. ● Más trabajo en equipo y colaboración por parte de los compañeros y de los superiores. ● Alza de sueldos, algunos de los comentarios mencionan que hace 3 años sus remuneraciones se han mantenido iguales. ● Retomar la costumbre de los paseos con los colaboradores. ● Incentivo y motivación al personal. ● Incentivo económico. ● Reconocimiento del esfuerzo. ● Pagos puntuales. ● Escuchar las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta las sugerencias. ● Más unión y tiempo para compartir. ● Mejorar la comunicación y evitar el rumor. ● Ser justos e imparciales. ● Mejorar las instalaciones de la empresa. ● Reconocer las horas extras. ● Más atención al personal. ● Más Respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Más trabajo en equipo y colaboración por parte de los compañeros y de los superiores. ● Que exista un alza de sueldos sin la necesidad de pedirlo, considerando el trabajo realizado. ● Incentivo y motivación al personal. ● Incentivo económico. ● Reconocimiento del esfuerzo. ● Escuchar las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta las sugerencias. ● Más unión y tiempo para compartir. ● Mejorar la comunicación y evitar el rumor. ● Ser justos e imparciales. ● Definir los procesos y las tareas de cada persona. ● Pausas Activas para mejorar el rendimiento. ● Reuniones mensuales para definir objetivos, proyectos y compartir logros. ● “Conocer las plantaciones de las que tanto hablo para entender mejor el proceso y tener más amplitud en mis exposiciones” ● Considerar más los permisos médicos. ● Reconocer al mejor empleado del mes.

Tabla 5

Problemas de comunicación

En consideración a la estrategia utilizada en la auditoría de comunicación, los problemas comunicacionales serán presentados en base a cuatro ejes conceptuales: identidad corporativa, herramientas comunicacionales, clima laboral y canales de comunicación. Es en base a los resultados obtenidos en la auditoría que se han identificado las siguientes problemáticas.

Identidad.

En cuanto a la identidad corporativa, en base a los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico comunicacional, se percibe que los empleados no cuentan con claros lineamientos respecto a la personalidad de Pacari a nivel organizacional. Al no contar con una misión y visión estipulada y compartida, el trabajo termina siendo una actividad con falta de sentido. Adicionalmente, no existe una cultura organizacional que caracterice a los colaboradores de Pacari y defina los valores que forman parte de la identidad corporativa y del personal. La escasa información que los trabajadores tienen respecto a estas áreas se basan en rumores que a menudo se distorsionan con el paso del tiempo.

Por otra parte, la identidad visual de la empresa se encuentra bastante bien posicionada respecto al color, aunque el 45% de los empleados confunden la tipografía o el isotipo de la empresa. Finalmente, cabe mencionar que poco más de un tercio de los colaboradores no tenían conocimiento de que Pacari fue certificada como empresa B, lo cual muestra parte del desconocimiento de la identidad y personalidad de la organización.

Herramientas.

Respecto a las herramientas comunicacionales, es claro que a nivel operativo se utiliza más la cartelera y en el ámbito administrativo se utiliza más el correo. Sin embargo, la cartelera se encuentra entre las puntuaciones más bajas de las herramientas. Lo que indica que la más utilizada, es también la menos valorada. Además, se aprecia una necesidad insatisfecha en los empleados por recibir información en cuanto a talleres y seminarios, información sobre la empresa en general, y respecto a proyectos nuevos en Pacari.

Clima laboral.

El mayor problema encontrado en cuanto al clima laboral es la falta de motivación y satisfacción personal. Tanto en el área administrativa como operativa los resultados son similares. La mayoría de los problemas son económicos, la falta de conocimiento de la empresa y sobre todo el involucramiento. El personal no se siente involucrado con Pacari ni con una cultura corporativa atrayente que les represente a todos.

Por otra parte la informalidad existente en cuanto a procesos hace que muchas personas se sientan saturadas de trabajo y esto también les desmotiva. Además, existe un sentimiento generalizado de que no se puede crecer o hacer carrera en la empresa.

En cuanto a los superiores, primeramente, el personal no tiene muy claro quién es su superior inmediato y escogen a los dueños para ocupar este papel. Aunque esto demuestra cierta cercanía entre los mandos más altos y bajos, el personal no se siente escuchado ya que sus sugerencias pocas veces se toman en cuenta.

Otro problema es el espacio y área de trabajo. Tanto en fábrica como en oficina el personal siente que las áreas de trabajo son reducidas lo que no les permite desenvolverse de mejor manera y su rendimiento está siendo afectado.

Las relaciones interpersonales también están teniendo problemas por la falta de organización, de procesos claros y sobre todo la discontinuidad con los eventos sociales como paseos que unían a todos los colaboradores.

Por otra parte, está la diferenciación entre áreas que también es un problema. El área administrativa es bastante unida pero no es así con fábrica por lo que el personal operativo se siente relegado y realiza su trabajo por un tema más de necesidad económica que de motivación. Aunque la gente no se queja de su trabajo ni de sus superiores tampoco están totalmente satisfechos con su posición dentro de la empresa y con la valoración y reconocimiento de sus labores.

Canales.

Se encontró que en el área administrativa la comunicación fluye en todas las direcciones y el personal está satisfecho con esto. Se puede acceder a los superiores, inclusive a los dueños de la empresa en cualquier momento. Sin embargo, con la fábrica no sucede lo mismo. Encontramos que no existe comunicación bidireccional ni algún método de retroalimentación de la información impartida. El personal hace sugerencias, pero casi nunca es escuchado.

De igual manera, la comunicación entre áreas es prácticamente nula, lo que genera que específicamente el área de producción se sienta menos importante y relegada. Debido a la falta de comunicación entre áreas y el poco intercambio de información se generan rumores y descontento. Si bien existen varias herramientas comunicacionales tales como la cartelera, correo, boletines, etc. éstas no son utilizadas de forma correcta y útil. La información presentada por este medio no es actualizada ni oportuna y mucho menos trata temas de interés social como nuevos proyectos, capacitaciones, talleres, cumpleaños, fechas importantes, entre otras.

Debido a que el trabajo en fábrica es técnico, rutinario y en los cuales no se puede hacer más que lo preestablecido, es necesario crear espacios para la integración y el conocimiento de quiénes son los colaboradores de la empresa, quiénes son sus familias, cuáles son sus necesidades, intereses y cómo es su vida en general. Es necesario escuchar la voz de los colaboradores, entender sus razones y elaborar un plan en beneficio de la comunicación y el diálogo. Esto con el fin de provocar empatía por parte de los colaboradores con la empresa y por supuesto un mayor sentido de pertenencia evitando así la lejanía entre áreas y departamentos.

Conclusiones de auditoría

En consideración a la información antes expuesta y en base a los cuatro ejes analizados: identidad, herramientas, clima laboral y canales de comunicación. Se concluye que los colaboradores de Pacari no cuentan con una identidad corporativa definida, ni con una visión clara de los objetivos de la empresa. Esto desencadena en una falta de compromiso, pertenencia y empoderamiento por parte de los colaboradores. El conocimiento de lo que Pacari es, está centralizado en la gerencia de la empresa, y no se ha difundido de forma efectiva para empoderar a los trabajadores.

En cuanto a las herramientas, en la organización se utilizan varias, sin embargo, éstas no están siendo utilizadas de forma efectiva para difundir información relevante para los trabajadores. El uso de las herramientas está siendo algo empírico, coyuntural y superficial; ya que no se está aplicando una estrategia con objetivos definidos que se direccionen hacia los objetivos generales de la organización.

En cuanto al clima laboral este se está viendo afectado por la falta de unión entre áreas, organización y comunicación. El personal de Pacari está orgulloso del producto, pero no se siente motivado a seguir trabajando para la empresa porque no cree que la empresa se

preocupa por su crecimiento personal.

Por otra parte, el personal no se siente escuchado y esto recae sobre los canales de comunicación. Existe comunicación transversal en el área administrativa, pero con fábrica es unidireccional, las herramientas bajan líneas, pero no suben. No existen métodos para saber si la información impartida está llegando correctamente a los colaboradores y tampoco existen métodos de escucha a las necesidades y sugerencias de los mismos.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Después de haber realizado el pre-diagnóstico y la auditoría de comunicación interna a la empresa Pacari, proponemos 4 campañas comunicacionales enfocadas en los 4 problemas principales encontrados en los procesos previos. Todas las campañas estarán basadas en un concepto y objetivo general. Además, cada una contará con un objetivo específico y se desarrollará en tres fases: expectativa, informativa y recordación. Los mensajes y las tácticas utilizadas en cada fase se propondrán a partir de una estrategia comunicacional.

Pacari Chocolate es una empresa familiar creada en 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó con el objetivo de cambiar la historia del chocolate en el Ecuador. Lo que empezó como una empresa familiar muy pronto se convirtió en un negocio que revolucionó la industria, no sólo en el país, sino en toda la región de América Latina y el mundo.

Al ser una empresa familiar no existen procesos establecidos ni estrategias comunicacionales. En un principio, con poco personal la informalidad funcionó muy bien pero ahora en pleno auge de crecimiento es necesario establecer algunos procesos para que todos y cada uno de los colaboradores estén alineados a lo que Pacari es y desea. En esta primera fase se propone trabajar los siguientes problemas:

- **A nivel de rasgos culturales:**

- Falta de conocimiento por parte de los colaboradores acerca de los rasgos de identidad cultural tales como **misión** y **visión**.
- En Pacari no existen **valores** establecidos.

- **A nivel de identidad visual:**

- El 45 % de los colaboradores no identifican el **símbolo** correcto de la empresa.

- **A nivel de canales:**

- **Comunicación descendente:** El 66% de los colaboradores de Pacari piden recibir **información de la empresa** y sus logros, proyectos nuevos, talleres,

capacitaciones etc. Pacari se ha preocupado de entregar información relevante y darse a conocer a sus públicos externos pero ha descuidado la comunicación con sus **públicos internos**.

Eje conceptual de campañas

VIVE PACARI

Se escogió este concepto porque Pacari es una marca viva en constante cambio e innovación. Nunca es estática y siempre envuelve a sus públicos utilizando todos los elementos de la vida y disfrutando de los sentidos como el olfato, gusto, tacto, oído y vista. Pero Pacari va más allá como la vida misma tiene sus raíces, vive, siente y comunica.

Objetivo general

Mejorar la comunicación interna de Pacari, promover el conocimiento de los rasgos culturales y de identidad visual en los colaboradores así como fomentar el sentido de pertenencia y el crecimiento sólido y duradero en la empresa.

Campaña 1

❖ **Problema:** Falta de conocimiento por parte de los colaboradores acerca de los rasgos de identidad cultural tales como misión y visión.

- **Nombre de Campaña:** Esencia Pacari

- **Objetivo específico:**

Aumentar a un 100% el conocimiento de los colaboradores en cuanto a la misión y visión de la empresa en un plazo de tres meses y recordación indefinida.

- **Mensaje:**

La misión y visión de la empresa son la esencia, el alma de Pacari, que es lo qué

hace y a dónde va.

Estrategias y tácticas:

◆ **Expectativa**

➤ **Estrategia**

Despertar el interés y curiosidad de los colaboradores por la “Esencia Pacari”.

➤ **Táctica**

- **Público:** Administrativo, fábrica, tienda, personal de feria y Cuenca.

Un día se les hará llegar a todos los colaboradores una tarjeta perfumada con la esencia base de Pacari 60% CACAO ESMERALDAS. En esta tarjeta estará escrita la pregunta “¿Conoces la Esencia Pacari?”.

Arte



Figura 38

◆ **Informativa**

➤ **Estrategia**

Jugar con las aromas propias del chocolate Pacari para la creación de la “Esencia Pacari” y socializar la misión y visión a través de estas.

➤ **Táctica**

- **Público:** Administrativo, fábrica, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se les hará llegar a los colaboradores una caja etiquetada con el nombre de la campaña “Esencia Pacari”. En el interior de la caja encontrarán dos perfumes hechos con la esencia de dos chocolates de Pacari.

A la **misión** se le asignará **60% CACAO ESMERALDAS**, ya que este es el **sabor base** para todos los demás chocolates, representa lo que está en las bases de Pacari, es decir, lo que Pacari es.

A la **visión** se le asignará **MARACUYÁ PASSION FRUIT**, ya que demuestra la **innovación** de Pacari, a dónde se quiere llegar con la fusión de los sabores andinos y cómo Pacari quiere que el mundo le conozca.

En cuanto al envase tendrá en la parte de adelante el nombre de la esencia del chocolate escogido y en la parte de atrás tendrá la misión y visión respectiva para esa esencia.

Arte



Figura 39

◆ Recordación

➤ Estrategia

Fomentar el sentido de pertenencia de la misión y visión de la empresa en los públicos internos de Pacari.

➤ Táctica

- **Público:** Administrativo, fábrica, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se les hará llegar un diploma personalizado en el que se nombre a cada miembro del equipo embajador de la “Esencia Pacari”, es decir, de la misión y visión. Además, se les dará la consigna de hablar de la “Esencia Pacari” con un mínimo de 10 personas que no la sepa. Estas personas pueden pertenecer o no a la empresa pero en el lapso de tres meses los colaboradores deberán haber cumplido la consigna y entregarán una evidencia creativa de la misma. Se

premiará las tres mejores evidencias con entradas al cine para dos personas.

Por otra parte, se pondrá tanto la misión como la visión de Pacari en lugares estratégicos de la oficina, tiendas y fábrica para que sirvan de material de recordación.

Arte

misión & visión
Esencia Pacari

Quito, 2 Mayo 2017

CONSIGNA

Después de ser nombrado Embajador de la Esencia Pacari deberás comunicar a un mínimo de 10 personas la misión y visión de la empresa. En el lapso de tres meses presentarnos una evidencia creativa del cumplimiento de tu consigna y si ésta es la más creativa podrás ganar dos entradas al cine.

En espera de que llegues a la meta, y como siempre cuenta con nuestro apoyo!


 Martín Betancourt
 Director de Recursos Humanos Región Sierra


 Paula Rodríguez
 Director de Capacitaciones

Embajador de
Esencia Pacari

Santiago Peralta

ha sido elegido Embajador de Pacari para comunicar y testimoniar, de forma constante nuestra misión & visión Felicitaciones.


 Martín Betancourt
 Director de Recursos Humanos Región Sierra


 Paula Rodríguez
 Director de Capacitaciones





Figura 40

- **Cronograma y presupuesto:**

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR
EXPECTATIVA	Tarjeta perfumada con la pregunta “¿Conoces la Esencia Pacari?”.	1 día	\$ 36,20
INFORMATIVA	Caja "Esencia Pacari" con los perfumes de la misión y visión	1 día	\$ 729,00
RECORDACIÓN	Diploma de embajadores de la “Esencia Pacari”	1 día	\$ 36,20
	Consigna creativa	3 meses	\$ 16,20
	Entradas al cine para dos personas	1 día	\$ 36,00
	Carteles de misión y visión	Indefinidamente	\$ 120,00
TOTAL			\$ 973,60

Tabla 6

Campana 2

❖ **Problema:** No existen valores preestablecidos en Pacari.

- **Nombre de Campana:** Latidos Pacari

- **Objetivo específico:**

Presentar los valores corporativos de la empresa y socializarlos entre todos los colaboradores en el período de 2 meses.

- **Mensaje:**

Los valores son las bases, los latidos de corazón que le dan vida a Pacari.

- **Estrategias y tácticas:**

- ◆ **Expectativa**

- **Estrategia**

Despertar el interés y curiosidad de los colaboradores a través del sonido.

- **Táctica**

- **Público:** Administrativo, fábrica y tienda

Durante 3 días en el rush de trabajo a las 11 de la mañana se escuchará por los parlantes el sonido de los latidos del corazón a diferentes ritmos por un período de 1 minuto.

- **Público:** Cuenca y personal de feria

El personal recibirá una llamada telefónica de oficina durante 3 días a la misma hora, 11 de la mañana con el sonido de los latidos del corazón a diferentes ritmos por un período de 1 minuto.

◆ **Informativa**

➤ **Estrategia**

Presentar a todos los colaboradores uno a uno los valores de la empresa de una forma atractiva.

➤ **Táctica**

- **Público:** Administrativo, fábrica, tienda y Cuenca.

Durante cuatro semanas los colaboradores recibirán un chocolate en forma de corazón acompañado de un ticket al estilo Willy Wonka con la descripción de uno de los cuatro valores de la empresa.

Artes

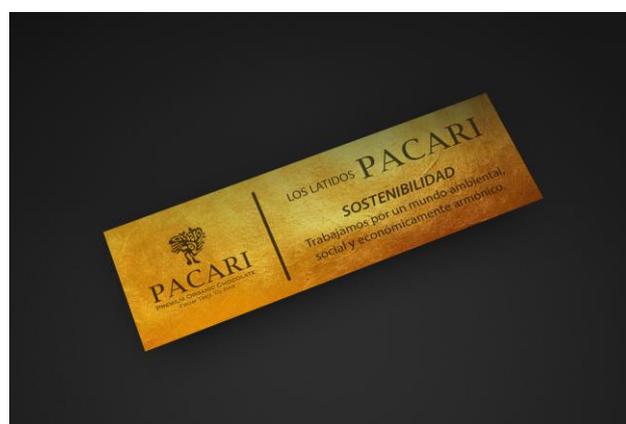


Figura 41

◆ Recordación

➤ Estrategia

Incentivar a los colaboradores para que interioricen los valores de Pacari como los latidos que permiten el funcionamiento de la empresa.

➤ Táctica

- **Público:** Administrativo, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se enviará una carta vía mail a los colaboradores para explicar el juego que se llevará a cabo durante las siguientes cuatro semanas.

Cada semana, cualquier día y a cualquier hora empezarán a sonar los latidos de corazón a diferentes ritmos durante un minuto como en la fase de expectativa de esta campaña. Después, por Whatsapp se hará una pregunta acerca de uno de los valores y la primera respuesta correcta ganará un brunch para dos personas.

- **Público:** Fábrica

Se enviará una carta física a los colaboradores para explicar el juego que se llevará a cabo durante las siguientes cuatro semanas.

Al igual que para el anterior público cada semana, cualquier día y a cualquier hora empezarán a sonar los latidos de corazón a diferentes ritmos durante un minuto. En la carta de explicación del juego se expondrá que los colaboradores de fábrica deben subir al área de reuniones una vez terminado el sonido de los latidos de corazón. Allí se les hará la pregunta acerca del valor escogido para esa semana y la primera respuesta correcta ganará un brunch para dos personas.



Figura 42

▪ **Cronograma y presupuesto:**

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR
EXPECTATIVA	Latidos de corazón a diferentes ritmos en parlantes y llamadas	3 días	\$ 0,00
INFORMATIVA	Chocolates en forma de corazón	4 semanas	\$ 64,80
	Tickets con valores	4 semanas	\$ 36,20
RECORDACIÓN	Carta de explicación de juego	1 día	\$ 16,20
	Brunch para dos personas	4 semanas	\$ 240,00
TOTAL			\$ 357,20

Tabla 7

Campaña 3

❖ **Problema:** El 45 % de los colaboradores no identifican el símbolo correcto de la empresa.

- **Nombre de Campaña:** Hombre Árbol

- **Objetivo específico:**

Aumentar a un 100% el conocimiento de los colaboradores acerca del símbolo de la empresa en el plazo de 2 meses.

- **Mensaje:**

El hombre árbol es un símbolo muy importante para Pacari porque transmite el respeto por la naturaleza y por las personas.

- **Estrategias y tácticas:**

- ◆ **Expectativa:**

- **Estrategia**

Despertar el interés y curiosidad en los colaboradores acerca del hombre árbol .

- **Táctica**

- **Público:** Administrativo, fábrica y tienda

Una persona disfrazada del Hombre Árbol llegará al trabajo y se pasará por cada escritorio o área, se sentará en diferentes puestos de trabajo y lo único que hará es observar a cada uno de los colaboradores.

- **Público:** Cuenca y personal de feria

Los colaboradores recibirán una llamada de oficina para una reunión de trabajo. El día de la reunión, en el lugar acordado una persona disfrazada del hombre árbol los esperará para mirarles durante un minuto y luego se irá.

◆ **Informativa**

- **Público:** Administrativo, fábrica, tienda, personal de feria y Cuenca

Se les hará llegar a todos los colaboradores una escultura del símbolo de Pacari. El material de la escultura es cerámica blanca brillante y vendrá acompañada de un tarjetón donde en la parte de adelante estará el logotipo de Pacari con el hombre árbol y atrás la explicación de lo que este representa para Pacari.



Figura 43

◆ **Recordación**

- **Público:** Administrativo, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se les hará llegar una invitación a una reunión con el hombre árbol de Pacari. En esta reunión el hombre árbol que no les dijo nada y solo les miró en la fase de expectativa, les hablará y contará quién es, qué representa y por qué es importante para la empresa.

Arte



Figura 44

- **Cronograma y presupuesto:**

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR
EXPECTATIVA	Persona disfrazada del Hombre Árbol	1 día	\$70,00
INFORMATIVA	Escultura de Símbolo de Pacari	1 día	\$405,00
	Tarjetón con explicación	1 día	\$36,20
RECORDACIÓN	Reunión con el Hombre Árbol	1 día	\$70,00
TOTAL			\$581,20

Tabla 8

Campana 4

❖ **Problema:** El 66% de los colaboradores de Pacari piden recibir información de la empresa y sus logros, proyectos nuevos, talleres, capacitaciones etc. Pacari se ha preocupado de entregar información relevante y darse a conocer a sus públicos externos pero ha descuidado la comunicación con sus públicos internos.

- **Nombre de Campana:** Comunicar es compartir
- **Objetivo específico:**

Aumentar a un 95 % el conocimiento de los colaboradores acerca de la empresa y

sus logros, proyectos nuevos, talleres, capacitaciones etc. en un plazo indefinido y constante.

▪ **Estrategias y tácticas:**

◆ **Expectativa**

- **Público:** Administrativo, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se les hará llegar a todo el personal una invitación al evento “Comunicar es compartir”.

Arte



Figura 45

◆ **Informativa**

- **Público:** Administrativo, tienda, personal de feria y Cuenca.

Este evento busca reunir a todo el personal de Pacari para un momento de ocio e información. Existirán estaciones y cada estación estará dedicada a entregar información importante acerca de lo que Pacari es y hace por el mundo y por sus colaboradores. Las estaciones serán:

- Pacari en el mundo.
- La responsabilidad social es vital para Pacari.
- La salud es importante.
- Nos ampliamos para ti.

- Estamos siempre abiertos a escucharte, sólo hazlo.

Para finalizar el evento se harán juegos de integración.

◆ Recordación

- **Público:** Administrativo, tienda, personal de feria y Cuenca.

Se les hará llegar a todo el personal un video de recapitulación del evento con una taza que diga Recuerda que: “Comunicar es compartir – Vive Pacari” para que cada mañana o a cualquier hora del día cuando tomen su café se acuerden del evento y lo que Pacari es y hace por nosotros y el mundo. Además se hará una revista de publicación mensual con toda la información relevante.

Arte

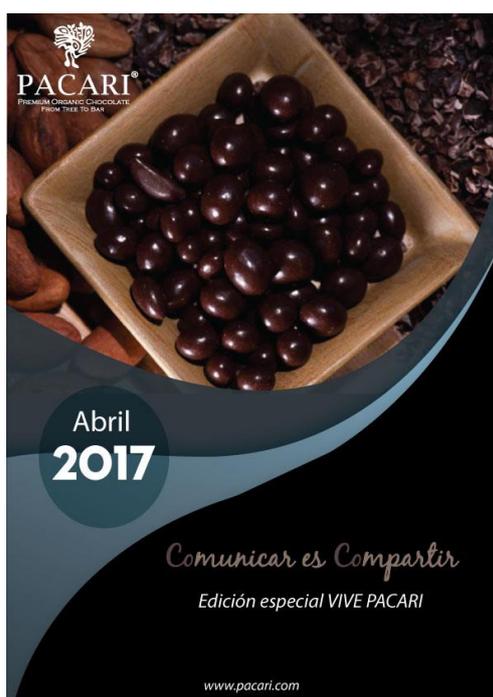


Figura 46

▪ **Cronograma y presupuesto:**

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR
EXPECTATIVA	Invitación evento "Comunicar es compartir"	1 día	\$36,20
INFORMATIVA	Reservación con comida para todo el personal	1 día	\$1.620,00
RECORDACIÓN	Video del evento	1 día	\$40,50
	Taza "Comunicar es compartir"	1 día	\$81,00
TOTAL			\$1.777,70

Tabla 9

PRESUPUESTO TOTAL

CAMPAÑA	FASE	ACTIVIDAD	VALOR	
ESENCIA PACARI	EXPECTATIVA	Tarjeta perfumada con la pregunta "¿Conoces la Esencia Pacari?".	\$36,20	
	INFORMATIVA	Caja "Esencia Pacari" con perfumes	\$729,00	
	RECORDACIÓN		Diploma de embajadores	\$36,20
			Consigna creativa	\$16,20
			Entradas al cine	\$36,00
			Carteles de misión y visión	\$120,00
	TOTAL CAMPAÑA 1			\$973,60
LATIDOS PACARI	EXPECTATIVA	Latidos de corazón a diferentes ritmos en parlantes y llamadas	\$0,00	
	INFORMATIVA	Chocolates en forma de corazón	\$64,80	
		Tickets con valores	\$36,20	
	RECORDACIÓN	Carta de explicación de juego	\$16,20	
		Brunch para dos personas	\$240,00	
TOTAL CAMPAÑA 2			\$357,20	
HOMBRE ÁRBOL	EXPECTATIVA	Persona disfrazada del Hombre Árbol	\$70,00	
	INFORMATIVA	Escultura de Símbolo de Pacari	\$405,00	
		Tarjetón con explicación	\$36,20	

	RECORDACIÓN	Reunión con el Hombre Árbol	\$70,00
		TOTAL CAMPAÑA 3	\$581,20
COMUNICAR ES COMPARTIR	EXPECTATIVA	Invitación evento "Comunicar es compartir"	\$36,20
	INFORMATIVA	Reservación con comida para todo el personal	\$1.620,00
	RECORDACIÓN	Taza "Comunicar es compartir"	\$81,00
		Revista "Comunicar es compartir"	\$50,00
		TOTAL CAMPAÑA 4	\$1.787,20
		SUBTOTAL CAMPAÑAS	\$3.699,20
	AGENCIA INVOLVE 15%	\$554,88	
	TOTAL	\$4.254,08	

Tabla 10

Recomendaciones

- Es muy importante trabajar en la escucha activa y la resolución de problemas para construir un clima laboral más fuerte que incentive el trabajo en equipo.
- Es necesario la creación de estructuras y procesos, así como definirlos para cada colaborador y evitar el agotamiento.
- Se recomienda tomar en cuenta las 4 campañas de comunicación propuestas como primera fase del cambio.
- Se recomienda abrir plazas en el equipo de comunicación para evitar el exceso de trabajo, el cual no permite envolver todas las aristas a la rapidez que requiere el crecimiento de la empresa.
- Por último, se recomienda seguir trabajando en los demás canales de comunicación (ascendente y transversal) y el uso efectivo de las herramientas de comunicación.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Mapa de Públicos

Público	Sub-público	Relación	Herramientas	
Agricultores	Productores de Cacao Fino de Aroma	Interdependiente	-Visitas Personales	
	Productores de Azúcar de Coco		-Vía Telefónica	
	Productores de Uvillas deshidratadas		-Comunicados	
	Productores Varios		-Reuniones	
Medios de Comunicación	Periódicos	Interdependiente	-Correo Electrónico	
	Revistas			
	Radio			-Vía Telefónica
	Televisión			-Whatsapp
Comunidad	Padres de Familia	Interdependiente	-Redes sociales -Contacto con vendedores -Publicidad -Activaciones -Correo electrónico	

Tabla 11

Objetivo General

Crear una serie de campañas externas que conecten a Pacari con el público nacional y refuercen su imagen y reputación frente a nuevos públicos.

Concepto General

PACARI SE INTERESA atraviesa como eje temático todas las campañas externas de esta etapa. Cada una de ellas se interesa por diferentes aspectos indispensable en la vida de una persona. Estas son: educación, economía, salud, diversión e información relevante.

Propuesta de campañas

Problema # 1: Los padres desconocen todos los beneficios de los productos de Pacari por lo que no los incluyen en el menú de sus hijos.

Público: Padres de Familia

Objetivo específico: Dar a conocer los beneficios de la barra de 10gr de Pacari para incluirla en la lonchera de los más pequeños.

Nombre de campaña: LONCHERA PACARI

Expectativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Crear expectativa acerca de la preocupación de Pacari por la salud de los más pequeños.	“Pacari se interesa por la salud de los más pequeños. Pronto los tips para crear la LONCHERA PACARI”	Herramienta: Redes sociales y grupos como las Wikis. Táctica: Se hará publicaciones en redes sociales con el mensaje de la campaña”	1 mes con cuatro publicaciones semanales

Tabla 13

Artes

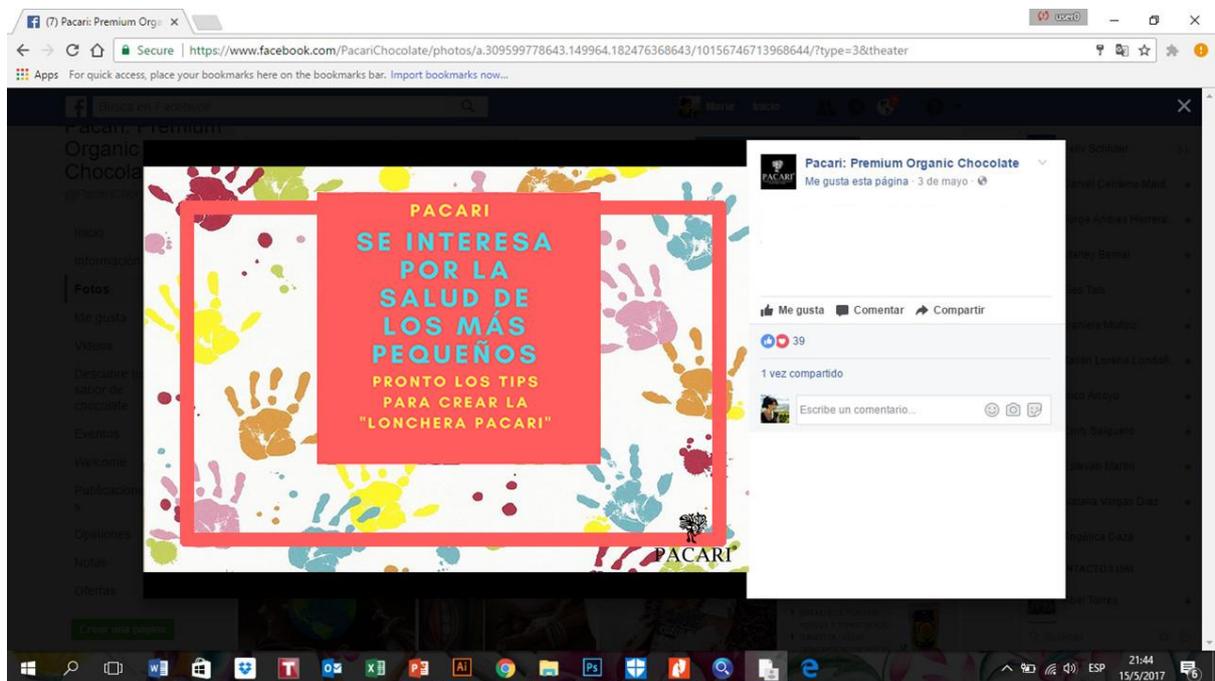


Figura 47

Informativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Se realizará un BTL en supermercados para informar acerca de los beneficios de Pacari y un menú sano.	“Pacari se interesa por la salud de los más pequeños”	<p>Herramienta: Consultorio nutricionista.</p> <p>Táctica: Una nutricionista tendrá un consultorio en algunos supermercados de Quito y hará un análisis nutricional a los niños después de lo que entregará algunos tips para alimentar de manera sana a los niños y explicará los beneficios de incluir Pacari en la lonchera escolar.</p>	2 semanas

Tabla 14

Artes



Figura 48

Recordación

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje de la campaña.	“Cómo armar una LONCHERA PACARI”	Herramienta: Redes sociales Táctica: Presentar un video de una lonchera interactiva en la que uno a uno entran los alimentos necesarios para una dieta balanceada,	2 meses con tres publicaciones semanales

			saludable y energética.	
--	--	--	-------------------------	--

Tabla 15

Arte (video interactivo)



Figura 49

Seguimiento y medición: Se realizará un estudio cuantitativo mediante encuestas a las personas registradas tanto en el stand de la nutricionista como por redes sociales a los seguidores. Además se podrá medir el impacto financiero mediante el aumento del consumo de las barras de 10gr de Pacari.

Presupuesto

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
EXPECTATIVA	publicaciones redes sociales	20,00
INFORMATIVA	BTL	200,00
RECORDACIÓN	video redes sociales	100,00
TOTAL		320,00

Tabla

Problema # 2: La comunidad quiteña de nivel socioeconómico medio bajo y bajo se encuentra alejada de la marca Pacari y la ve totalmente inalcanzable.

Público: Comunidad quiteña de nivel socioeconómico medio bajo y bajo.

Objetivo específico: Acercar a Pacari a la comunidad en general potencializando la barra de 10gr de Pacari.

Nombre de campaña: PACARI A TU ALCANCE

Expectativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Activación de los canales digitales para crear expectativa.	“¿Tienes hambre?” “¿Te falta energía?” “¿Tienes antojo?”	Herramienta: Redes sociales Táctica: Se harán publicaciones en redes sociales con los diferentes mensajes de la	1 mes con tres publicaciones semanales

			campana.	
--	--	--	----------	--

Tabla 17

Artes

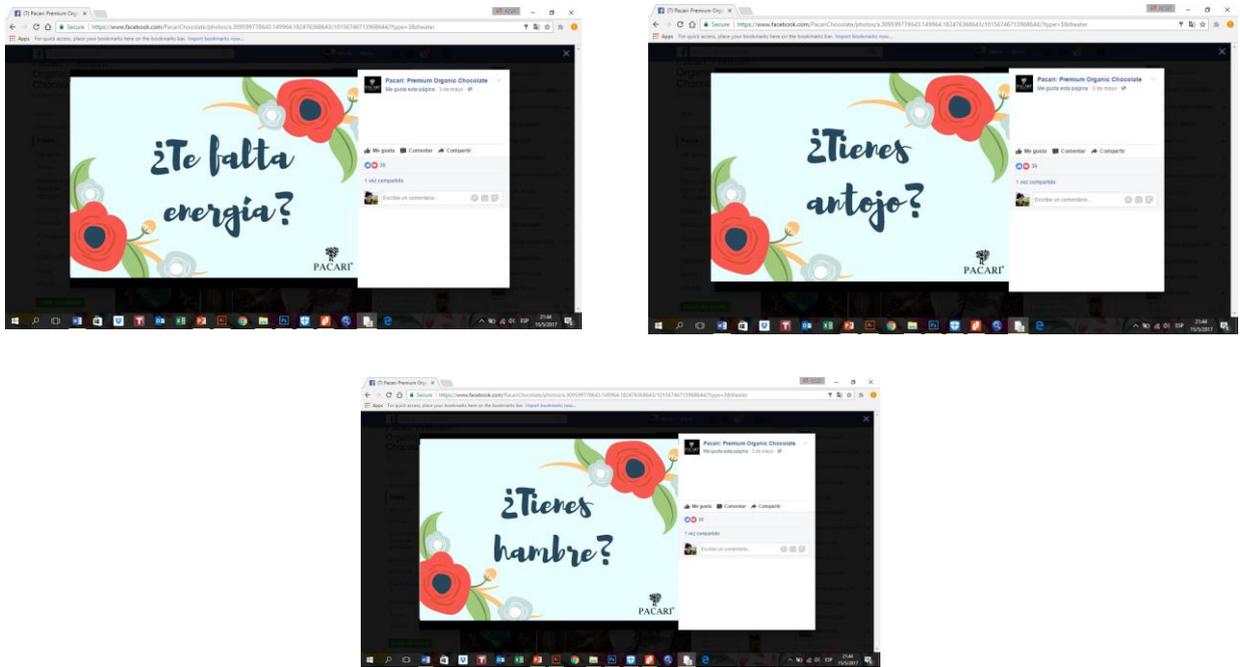


Figura 50

Informativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Se informará a la comunidad de la solución a las preguntas de la campaña de expectativa.	<p>“¿Tienes hambre? PACARI A TU ALCANCE”</p> <p>“¿Te falta energía? PACARI A TU ALCANCE”</p> <p>“¿Tienes antojo? PACARI A TU ALCANCE”</p>	<p>Herramienta: Redes sociales</p> <p>Táctica: Se harán publicaciones en redes sociales con los diferentes mensajes de la campaña.</p>	1 mes con tres publicaciones semanales

Tabla 18

Artes

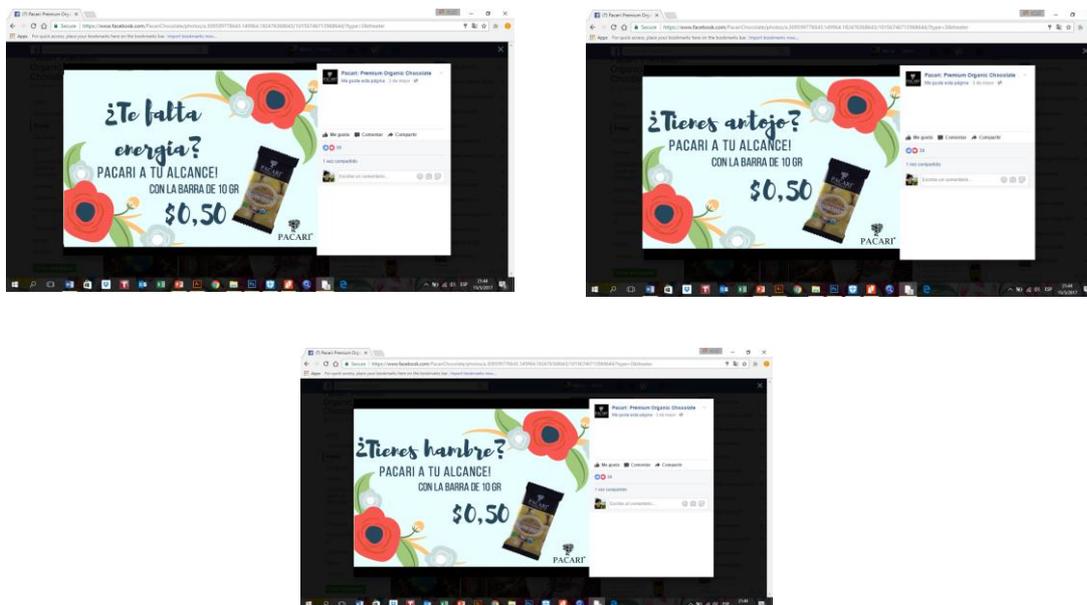


Figura 51

Recordación

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de la campaña.	“PACARI A TU ALCANCE”	Herramienta: redes sociales Táctica: Se realizará un gift con el mensaje y algunas imágenes de Pacari a tu alcance”	constante e indefinido

Tabla 19

ARTES (video GIF)

Seguimiento y medición: Se podrán medir los resultados de esta campaña mediante el aumento del consumo de Pacari por parte de la comunidad en general.

Presupuesto

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
EXPECTATIVA	publicaciones redes sociales	20,00
INFORMATIVA	publicaciones redes sociales	200,00
RECORDACIÓN	gift redes sociales	100,00
TOTAL		320,00

Tabla 20

Problema # 3: Los jóvenes quiteños se encuentran alejados de la marca Pacari.

Público: Jóvenes quiteños de edades comprendidas entre 18 y 28 años de nivel socio económico medio y medio alto.

Objetivo específico: Acercar Pacari a los jóvenes para que aumente su consumo y comprendan que Pacari no es una marca inalcanzable, al contrario también es jovial.

Nombre de campaña: PACARI UNPLUGGED

Expectativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Crear curiosidad y movimiento digital.	“Consigue tu Golden Ticket para el PACARI UNPLUGGED en tu Pacari favorito”	Herramienta: Redes sociales Táctica: Los cantantes difundirán el mensaje de la campaña en sus redes. Existirán sólo 5 golden tickets.	1 mes antes del evento

Tabla 21

Artes

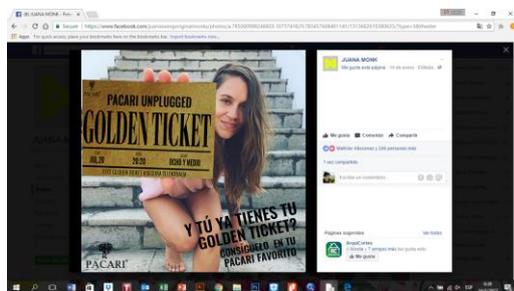


Figura 52

Informativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Acercar la marca a espacios de ocio y cultura juvenil.	“PACARI UNPLUGGED”	Herramienta: Sala de eventos Ocho y Medio Táctica: Se realizará un evento unplugged con los Swing Original Monks en el Ocho y Medio.	1 noche.

Tabla 22

Artes



Figura 53

Recordación

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje de la campaña que Pacari también es jovial.	“PACARI UNPLUGGED”	<p>Herramienta: Redes sociales</p> <p>Táctica Se subirán a redes sociales todas las fotos del evento como recordatorio y el evento se repetirá 2 veces al año.</p>	2 días después del evento se subirán las fotos. Además, el evento se repetirá 2 veces al año.

Tabla 23

Artes

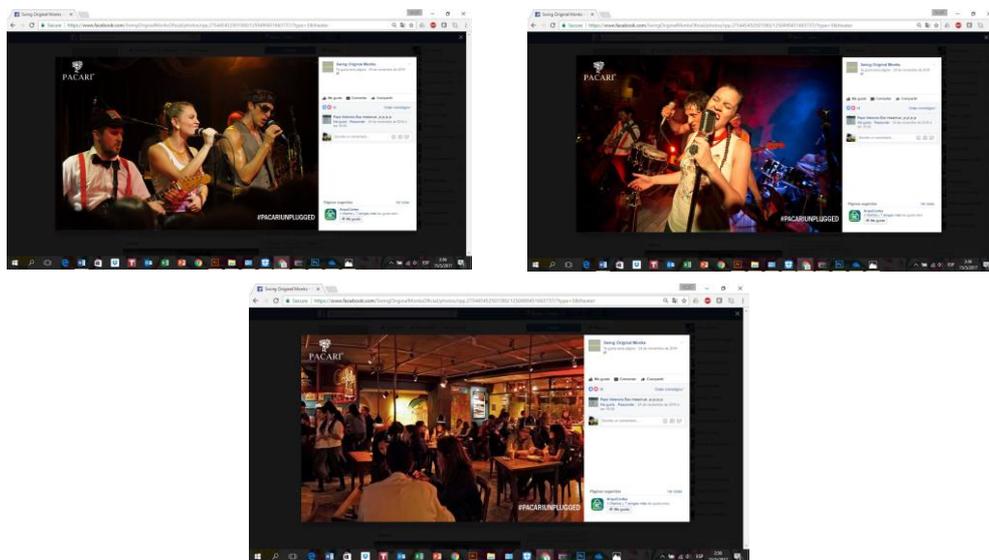


Figura 54

Seguimiento y medición: Se podrán medir los resultados mediante el aumento del consumo de Pacari por parte de los jóvenes de entre 18 y 25 años y su interacción con la marca.

Presupuesto

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
EXPECTATIVA	Cantantes	1000,00
	Golden Tickets	20,00
INFORMATIVA	FM LAB	500,00
RECORDACIÓN	Fotos en redes sociales	0,00
TOTAL		1520,00

Tabla 24

Problema # 4: Aunque para Pacari los agricultores son parte de su pilar fundamental, se encuentra que los mismos no entienden la importancia de formar parte de una asociatividad que les beneficie en su crecimiento constante. Además, sus hijos se alejan de la producción cacaoera en busca de nuevas oportunidades.

Público: Hijos de los agricultores

Objetivo específico: Conseguir la unión y desarrollo de los jóvenes agricultores para continuar con una cadena de producción responsable y sostenible que beneficie a la comunidad, al medio, la economía y sobre todo al crecimiento personal de cada uno de los integrantes de la familia Pacari.

Nombre de campaña: PACARI COLLEGE

Expectativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Tener un acercamiento personal con las familias que conforman la cadena de Pacari (aprox. 3500 familias) y despertar su interés por las novedades que la empresa tiene planeadas pensando en su crecimiento personal.	“Pacari se interesa por tu crecimiento personal”	Herramienta: Kit de estudio Pacari Táctica: Se visitará a cada una de las familias que conforman la cadena de Pacari y se les llevará el kit de estudio necesario para la siguiente etapa. Se les hablará de la importancia de la asociatividad, de formar parte de una gran familia y los beneficios que esto ha venido siendo para todos y lo seguirá siendo.	3 meses

Tabla 25

Artes



Figura 55

Informativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Socializar y lanzar el proyecto “PACARI COLLEGE: Tú alimentas al mundo” con toda la comunidad.	“Inscripciones abiertas: Tú alimentas al mundo”	<p>Herramienta:</p> <p>Charla motivacional “PACARI COLLEGE: Tú alimentas al mundo” e inscripciones.</p> <p>Táctica: Se visitará a cada una de las familias que conforman la cadena de Pacari. Esta vez se les dará una pequeña charla de la importancia de ser agricultor y formar parte de una cadena que alimenta al mundo. Se explicarán los programas de PACARI COLLEGE en temas no sólo de agricultora, sino marketing, publicidad, administración etc. y se llevarán acabo las inscripciones. El programa incluye capacitaciones y</p>	3 meses

			<p>talleres de hasta dos meses y se harían máximo 4 al año según el número de inscritos en los diferentes opciones. El premio más grande existente en PACARI COLLEGE es poder acceder becado a una de las universidades internacionales más destacadas que han firmado el convenio con Pacari.</p>	
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 26

Artes



Figura 56

Recordación

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Motivar a las demás generaciones a formar parte de Pacari y cumplir sus sueños.	“Pacari crece pensando en tu desarrollo personal”	Herramienta: Diplomas y premios. Táctica: Se entregará diplomas por cada capacitación o taller al que los jóvenes asistan. Además se hará hincapié en la posibilidad de al finalizar tus estudios poder irte de la mano con Pacari a una de las universidades más importantes a nivel mundial.	Constante e indefinido.

Tabla 27

Artes



Figura 57

Seguimiento y medición: Se realizarán visitas a la comunidad para conocer los avances del proyecto. Además se medirá constantemente el progreso de los estudiantes para conocer a los más destacados y poder abrir otras plazas, o puestos de trabajo para ellos. Además, se debe hacer un especial seguimiento a los estudiantes que se hayan planteado alcanzar el premio máximo para ser parte de su ayuda en este proceso.

Presupuesto

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
EXPECTATIVA	visita a las comunidades	2000,00
	kit de estudio	4500,00
INFORMATIVA	visita a las comunidades	2000,00
	Programa Pacari College	8000,00
RECORDACIÓN	Diplomas	4500,00
TOTAL		21000,00

INVERSIÓN ZAMORANO

115000,00

Tabla 28

Problema # 5: Pacari tiene una relación excelente con los medios de comunicación pero desea trabajar en su fidelización.

Público: Medios de Comunicación

Objetivo específico: Fidelizar a los medios de comunicación y entregar información novedosa y relevante para la comunidad.

Nombre de campaña: NOTICIAS PACARI

Expectativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Activación de los canales digitales para crear expectativa.	“Conoce PACARI COLLEGE” Lugar: Fecha: Hora:	Herramienta: e-mail Táctica: Se enviarán invitaciones a los medios de comunicación para que conozcan “PACARI COLLEGE” y pasen un fin de semana en Archidona.	1 día

Tabla 29

Artes

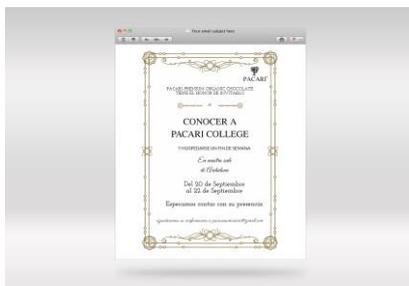


Figura 58

Informativa

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Socializar el programa PACARI COLLEGE a toda la comunidad.	“PACARI COLLEGE por el crecimiento de la comunidad”	<p>Herramienta: Estadía en Archidona.</p> <p>Táctica: Invitar a los medios de comunicación un fin de semana en la comunidad de Archidona para que conozcan toda la producción de cacao y el funcionamiento y los programas de PACARI COLLEGE.</p>	1 fin de semana

Tabla 30

Artes

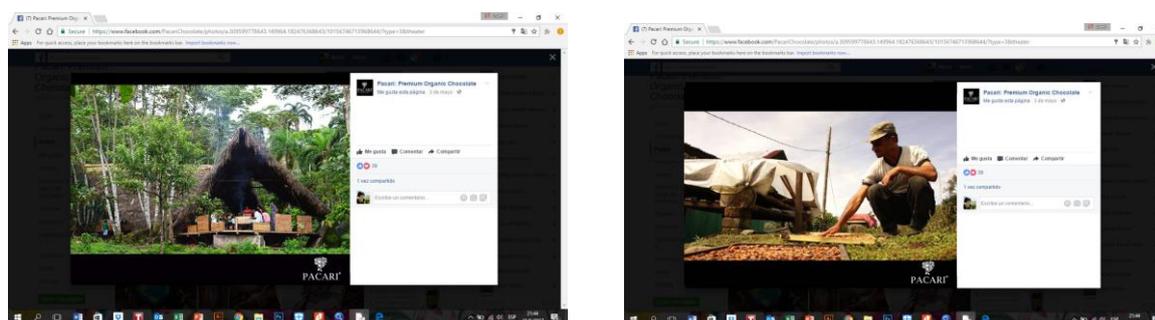


Figura 59

Recordación

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordación del proyecto “PACARI COLLEGE”	“PACARI COLLEGE”	<p>Herramienta: chocolate con el logo de PACARI COLLEGE</p> <p>Táctica: Se entregará a cada medio un chocolate con el logo de PACARI COLLEGE como recuerdo del viaje y la experiencia.</p>	1 día

Tabla 31

Artes



Figura 60

INFORMATIVA												
RECORDACIÓN												
NOTICIAS PACARI												
EXPECTATIVA												
INFORMATIVA												
RECORDACIÓN												

Tabla 33

Presupuesto Total

PRESUPUESTO TOTAL	
CAMPAÑAS	VALOR
LONCHERA PACARI	
EXPECTATIVA	\$20,00
INFORMATIVA	\$200,00
RECORDACIÓN	\$100,00
TOTAL	\$320,00
PACARI A TU ALCANCE	
EXPECTATIVA	\$20,00
INFORMATIVA	\$200,00
RECORDACIÓN	\$100,00
TOTAL	\$320,00
PACARI UNPLUGGED	
EXPECTATIVA	\$1.020,00
INFORMATIVA	\$500,00
RECORDACIÓN	\$-
TOTAL	\$1.520,00
PACARI COLLEGE	
EXPECTATIVA	\$6.500,00
INFORMATIVA	\$10.000,00
RECORDACIÓN	\$4.500,00
TOTAL	\$21.000,00
NOTICIAS PACARI	
EXPECTATIVA	\$25,00
INFORMATIVA	\$2.000,00
RECORDACIÓN	\$200,00
TOTAL	\$2.225,00
PRESUPUESTO TOTAL	\$25.385,00

Tabla 34

Medios de comunicación

TIPO DE MEDIO	MEDIO	PERSONA DE CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	MAIL
Revistas	Ekos y Abordo	Sofía Chávez	Gerente de Producto	0991942307	schavez@ekos.com.ec
	Dolce Vita	María Fernanda Cardona	Gerente de Producto	0999724861	ventas@olimpo.ec
	El Comercio – La Familia	Diego Ortiz	Periodista de Negocios	0987001097	dortiz@elcomercio.com
	Vistazo	Jorge Cavagnaro	Cobertura Empresarial	042327200	jcavagnaro@vistazo.com
	Cosas	Nixon Ontaneda	Ventas	3956060	ventasuiio@cosas.com.ec
TV	TC Televisión	María Belén Loor	Jefe de Producción	0999444868	mloor@tctelevision.com
Periódico	Metro	Karina Ochoa	Cobertura Empresarial	2449840	kochoa@metroecuador.com.ec
	El Universo	Javier Reyes	Cobertura Empresarial	2555990	xreyes@eluniverso.com
Radio	Radio Sucesos	Elizabeth Consuegra	Coordinadora de Noticias	2468427	elizabeth_consuegra@yahoo.com
	EXA	Gonzalo Rosero	Director General de Noticias	2502808	exa@exafm.com

Tabla 35

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. M. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. (Universidad de Murcia) Recuperado el 25 de octubre de 2016, de [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20a%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20a%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Barcelona: UOC.
- Argandoña, A. (abril de 2012). ¿Qué es y que no es la responsabilidad social? IESE Occasional Papers , págs. 1-10.
- Argandoña, A. (septiembre de 2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa? IESE Occasional Papers , 1-13.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. Barcelona: PAIDÓS.
- Beristáin, H. (2006). Gramática estructural de la lengua española. México: Limusa.
- Ceberio, M. (2006). La buena comunicación: Las posibilidades de la interacción humana. Barcelona: PAIDÓS.
- Cervera, Á. L. (2006). Comunicación Total. España: Esic.
- Costa, J. (2015). El paradigma Dircom. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2008). La especificidad del DirCom. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>
- Cusot, G. (2015). Elementos de los Rasgos Culturales de una Organización. Clase de Comunicación Interna. Universidad San Francisco de Quito.
- Dasi & Martínez, M & R. (1996). Comunicación y Negociación Comercial, Madrid: Editorial Esic.
- Díaz, L. (2015). La comunicación como modelo de éxito. El ejemplo de Disney. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de <http://lmdiaz.com/la-comunicacion-como-modelo-de-exito-el-ejemplo-de-disney/>
- Fantoni, Á. L. (2008). Comunicación total. Madrid: ESIC.
- ISO 26000 Responsabilidad Social. (2010). ISO Organización. Recuperado el 05 de diciembre de 2016, de http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003) Fundamentos de marketing. México: Pearsons Educación.
- López, M. D. (diciembre de 2012). Auditoria de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. La Laguna , 1-17.
- Macías, M. Á. (2009). Comunicación corporativa. Las relaciones con los medios de comunicación. Salamanca: KADMOS.
- Morales, F. (s.f.). La Comunicación Interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Nuria, S. (2000). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Review , 37-44.
- Ocampo, C. (2011). Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2da Edición. Bogotá: Ecoe.
- Ritter, M. (2004). Imagen y reputación.
- Sandoval, E. (07 de octubre de 2009). Tipos de comunicación. Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de La comunicación en la Empresa: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

- Santos, D. (2012). Fundamentos de la Comunicación. México: Red Tercer Milenio.
- Saló, N. (2000). La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva.
- Sauceda, J. (1990). Psicología de la vida en familia: una visión estructural. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/psiquiatria/images/material_alumnos/Sauceda_1991-Familia.pdf
- Túñez, M. (2012). La Gestión de la Comunicación en las organizaciones. Zamora, España: Comunicación Social.
- Valencia, Vásconez & Velalcazar, N, A & N. (2015). El rumor: Parte de la comunicación informal. Ensayo. Clase Comunicación Interna. Universidad San Francisco de Quito
- Valencia, N. (2015). Función o utilidad de la Comunicación Interna en una organización. Ensayo. Clase Comunicación Interna. Universidad San Francisco de Quito
- Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estrtégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. Barcelona: Gedisa.
- Villafañe, J. (2002). Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

