

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de  
campañas de comunicación interna y global para Productos  
San José  
Proyecto integrador**

**Nary-Ati Cobo Torres**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 18 de Diciembre de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Auditoría de comunicación interna y propuesta de campañas de comunicación  
interna y global para Productos San José

**Nary-Ati Cobo Torres**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 18 de Diciembre de 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: Nary-Ati Cobo Torres

Código: 00116060

Cédula de Identidad: 1716180557

Lugar y fecha: Quito, 18 de Diciembre de 2017

## RESUMEN

La comunicación ha estado presente en la sociedad desde sus inicios, sin embargo, ha ido evolucionando junto con los seres humanos y las distintas necesidades que surgen con el pasar del tiempo. Hoy en día la comunicación es esencial, y más aún en empresas u organizaciones, ya que es una herramienta fundamental para lograr posicionamiento en el medio deseado. En el presente trabajo se expone un contexto general sobre lo que es la comunicación, y través de esta, se proponen campañas de comunicación interna y globales para Productos San José, basadas en los resultados obtenidos en la auditoria de comunicación realizada previamente a las campañas.

Palabras clave: auditoría, comunicación interna, estrategia, reputación, identidad corporativa.

## **ABSTRACT**

Communication has been present in society since its inception; however, it has evolved along with human beings and the different needs that arise with the passage of time. Nowadays communications is essential, and even more in companies or organizations, since it is a fundamental tool to achieve positioning in the desired environment. In the present work a general context is exposed on what communication. is, and through this, internal and global communication campaigns are proposed for Productos San José, based on the results obtained in the communication audit carried out prior to the campaigns.

**Key Words:** audit, internal communication, strategy, reputation, corporative identity.

## TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
MARCO TEÓRICO.....	16
1. Comunicación.....	16
1.1 Comunicación verbal .....	17
1.2 Comunicación no verbal.....	19
2. Comunicación Organizacional.....	20
2.1 Identidad .....	21
2.2 Imagen .....	22
2.3 Reputación.....	23
2.4 Comunicación interna .....	24
2.5 Comunicación externa.....	27
3. Responsabilidad social.....	29
4. Relaciones Públicas .....	31
5. Lobbying.....	34
6. Comunicación en crisis.....	34
6.1 Definiciones .....	35
6.2 Prevención .....	36
6.3 Casos .....	39
6.4 Acciones a la hora de una crisis .....	42
AUDITORIA DE COMUNICACIÓN PARA PRODUCTOS SAN JOSÉ .....	46
Pre- diagnostico .....	46
Historia.....	46
Filosofía.....	47
Misión.....	47
Visión .....	48
Valores .....	48
Normas.....	48
Política integral.....	49
Comportamientos.....	49
Sistema de identidad.....	50
Estructura organizacional.....	51
Procesos de gestión.....	51
Procesos primarios .....	52
Procesos de apoyo .....	52
Sistema de auditoría .....	54
Objetivos de la investigación .....	54
Objetivo general .....	54
Objetivo específico.....	54
Metodología y técnicas de la investigación.....	54
Universo y muestra del estudio.....	55
Presentación de resultados .....	56
Investigación cualitativa.....	56
Jefe de compras.....	56
Jefe de calidad.....	57
Jefe de talento humano .....	58
Coordinador Administrativo .....	60
Area comercial.....	61
Investigación cuantitativa.....	62
PROPUESTAS CAMPAÑAS INTERNAS.....	99

Problemas comunicacionales.....	99
Concepto (Eje temático) .....	99
Objetivo general.....	100
Problema 1: Estandarización de la comunicación.....	100
Objetivos específicos.....	101
Públicos específicos.....	101
Campaña 1.....	101
Nombre de la campaña.....	101
Fase expectativa.....	102
Fase informativa.....	103
Fase recordación.....	104
Problema 2: Salto de procesos.....	105
Objetivos específicos.....	106
Públicos específicos.....	106
Campaña 2.....	107
Nombre de la campaña.....	107
Fase expectativa.....	107
Fase informativa.....	108
Fase recordación.....	109
Problema 3: Establecer límites dentro de la familia.....	110
Objetivos específicos.....	112
Públicos específicos.....	112
Campaña 3.....	112
Nombre de la campaña.....	112
Fase expectativa.....	112
Fase informativa.....	113
Fase recordación.....	114
Problema 4: Posicionamiento de valores.....	115
Objetivos específicos.....	116
Públicos específicos.....	117
Campaña 4.....	117
Nombre de la campaña.....	117
Fase expectativa.....	117
Fase informativa.....	118
Fase recordación.....	120
Sub campaña valores.....	121
Presupuesto.....	124
PROPUESTAS CAMPAÑAS EXTERNA.....	127
Problemas comunicacionales.....	127
Concepto (Eje Temático).....	127
Objetivo General.....	128
Problema 1: Interacción con el consumidor final.....	128
Objetivos específicos.....	128
Públicos específicos.....	129
Campaña 1.....	129
Nombre de la campaña.....	129
Fase expectativa.....	129
Fase informativa.....	130
Fase recordación.....	132
Problema 2: Dar a conocer la nueva gama de productos a los clientes actuales.....	133
Objetivos específicos.....	133
Públicos específicos.....	133

Campaña 2.....	133
Nombre de la campaña.....	133
Fase informativa.....	134
Fase recordación.....	136
Problema 3: Involucramiento de Productos San José con la comunidad.....	137
Objetivos específicos.....	138
Públicos específicos.....	138
Campaña 3.....	138
Nombre de la campaña.....	138
Fase expectativa.....	138
Fase informativa .....	140
Fase recordación.....	141
Problema 4: Falta de relación con medios de comunicación.....	142
Objetivos específicos.....	142
Públicos específicos.....	143
Campaña 4.....	143
Nombre de la campaña.....	143
Fase expectativa.....	143
Fase informativa.....	144
Fase recordación.....	146
Problema 5: Potenciar el trabajo de los proveedores en haciendas de Pacto.....	147
Objetivos específicos.....	147
Públicos específicos.....	148
Campaña 5.....	148
Nombre de la campaña.....	148
Fase expectativa.....	148
Fase informativa.....	149
Fase recordación.....	151
Presupuesto.....	152
CONCLUSIONES.....	155
BLIBLIOGRAFÍA.....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1 Universo y muestra del estudio.....	55
Tabla #2 Campaña 1 Fase Expectativa.....	102
Tabla #3 Campaña 1 Fase Informativa.....	103
Tabla #4 Campaña 1 Fase Recordación.....	104
Tabla #5 Campaña 2 Fase Expectativa.....	107
Tabla #6 Campaña 2 Fase Informativa.....	108
Tabla #7 Campaña 2 Fase Recordación.....	109
Tabla #8 Campaña 3 Fase Expectativa.....	112
Tabla #9 Campaña 3 Fase Informativa.....	113
Tabla #10 Campaña 3 Fase Recordación.....	114
Tabla #11 Campaña 4 Fase Expectativa.....	117
Tabla #12 Campaña 4 Fase Informativa.....	118
Tabla #13 Campaña 4 Fase Recordación.....	120
Tabla #14 Presupuesto Campaña 1.....	124
Tabla #15 Presupuesto Campaña 2.....	124
Tabla #16 Presupuesto Campaña 3.....	125
Tabla #17 Presupuesto Campaña 4 .....	125
Tabla #18 Presupuesto Sub Campaña.....	126
Tabla #19 Presupuesto Total.....	126
Tabla #20 Campaña 1 Fase Expectativa.....	129
Tabla #21 Campaña 1 Fase Informativa.....	130
Tabla #22 Campaña 1 Fase Recordación.....	132
Tabla #23 Campaña 2 Fase Informativa.....	134
Tabla #24 Campaña 2 Fase Recordación.....	136
Tabla #25 Campaña 3 Fase Expectativa.....	138
Tabla #26 Campaña 3 Fase Informativa.....	140

Tabla #27 Campaña 3 Fase Recordación.....	141
Tabla #28 Campaña 4 Fase Expectativa.....	143
Tabla #29 Campaña 4 Fase Informativa.....	144
Tabla #30 Campaña 4 Fase Recordación.....	146
Tabla #31 Campaña 5 Fase Expectativa.....	148
Tabla #32 Campaña 5 Fase Informativa.....	149
Tabla #33 Campaña 5 Fase Recordación.....	151
Tabla #34 Presupuesto Campaña 1.....	152
Tabla #35 Presupuesto Campaña 2.....	152
Tabla #36 Presupuesto Campaña 3.....	153
Tabla #37 Presupuesto Campaña 4.....	153
Tabla #38 Presupuesto Campaña 5.....	153
Tabla #39 Presupuesto Total.....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1 Pirámide de Responsabilidad Social.....	31
Figura #2 Estructura Organizacional.....	51
Figura #3 Resultado misión Administrativo.....	62
Figura #4 Resultado valores Administrativo.....	63
Figura #5 Valores corporativos Administrativo.....	64
Figura #6 Transmisión de información Administrativo.....	65
Figura #7 Preferencias en transmisión de comunicación Administrativo.....	66
Figura #8 Sugerencias Administrativo.....	67
Figura #9 Persona a la que le realizó sugerencia Administrativo.....	68
Figura #10 Describa su trabajo Administrativo.....	69
Figura #11 Herramientas de comunicación Administrativo.....	70
Figura #12 Calificación de herramientas de comunicación Administrativo.....	71
Figura #13 Información de su interés Administrativo.....	72
Figura #14 Resultado conoce misión Kikos.....	73
Figura #15 Escoger la misión Kikos.....	74
Figura #16 Valores Kikos.....	75
Figura #17 Colores Kikos.....	76
Figura #18 Logo Kikos.....	77
Figura #19 Transmisión de información Kikos.....	77
Figura #20 Preferencias en transmisión de comunicación Kikos.....	78
Figura #21 Sugerencia Kikos .....	79
Figura #22 Persona a la que le realizó sugerencia Kikos.....	80
Figura #23 Describa su trabajo Kikos.....	81
Figura #24 Resultado conoce misión Kapira.....	82
Figura #25 Escoger la misión Kapira .....	83
Figura #26 Valores Kapira.....	83

Figura #27 Colores Kapira.....	84
Figura #28 Logo Kapira.....	85
Figura #29 Transmisión de información Kapira.....	86
Figura #30 Preferencias en transmisión de comunicación Kapira.....	86
Figura #31 Sugerencia Kapira.....	87
Figura #32 Persona a la que le realizó sugerencia Kapira.....	88
Figura #33 Describa su trabajo Kapira.....	88
Figura #34 Resultado conoce misión General.....	90
Figura #35 Escoger la misión General.....	91
Figura #36 Valores General.....	92
Figura #37 Colores General.....	93
Figura #38 Transmisión de información General .....	94
Figura #39 Preferencias en transmisión de comunicación General.....	95
Figura #40 Sugerencia General.....	96
Figura #41 Persona a la que le realizó sugerencia General.....	97
Figura #42 Describa su trabajo General.....	98
Figura #43 Evidencia Transmisión de información.....	101
Figura #44 Evidencia Sugerencia.....	106
Figura #45 Evidencia Departamento.....	111
Figura #46 Evidencia Transmisión de información.....	111
Figura #47 Evidencia Valores.....	116

## JUSTIFICACIÓN

Las empresas hoy en día, necesitan de un departamento de comunicación para lograr crear un vínculo entre ellos y sus públicos de interés para lograr posicionarse dentro del medio deseado. A pesar de que muchas organizaciones tienen herramientas y estrategias de comunicación, estas no son utilizadas de la mejor manera, es por esto que se en este proyecto integrador, en base a las teorías y conocimientos adquiridos, se crean campañas para implementarlo de manera práctica a una empresa específica.

## INTRODUCCIÓN

*“Toma ventaja de cada oportunidad para practicar tus habilidades comunicativas para que cuando surjan ocasiones importantes, tendrás el don, el estilo, la claridad y las emociones de afectar a otra gente”.*

*Jim Rhon*

La comunicación es una herramienta esencial para las relaciones humanas , es por esta razón que es un tema cada vez mas estudiado, a demás existen varios aspectos dentro de la misma que la hacen más enriquecedora al momento de estudiarla y practicarla, en adición a esto, la comunicación brinda un valor social y cultural muy importante. Es por esta razón que la comunicación puede ser considerada como una de las herramientas más importantes al momento de establecer alguna relación o generar vínculos, por otra parte brinda un equilibrio y facilita el desarrollo de las sociedades. Centro de este tema se pueden desglosar varios puntos y actividades que requieren de esta herramienta de manera esencial. A continuación se muestran aspectos generales de la comunicación y sus distintos tipos de manifestación como es la comunicación verbal y no verbal, por otra parte esta lo que es la comunicación organizacional, ya que es una de las profesiones que más requieren del estudio de la comunicación para realizar acciones y estrategias planificadas, para entenderla se mencionan varios puntos que conforman esta rama de la comunicación y su importancia dentro de las organizaciones. Se menciona también a las relaciones públicas y actividades como el lobbying que es una práctica relativamente contemporánea como una rama ya definida y que cada día va tomando más fuerza dentro de las empresas. Finalmente, se habla sobre la comunicación en crisis y los aspectos mas relevantes sobre la misma, sus definiciones presentadas por

varios autores, como prevenirla, casos para una ejemplificación más clara y distintas posibles acciones para tomar en caso de sufrir una.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Comunicación

Se puede decir que la comunicación es un proceso a través del cual dos o más personas se relacionan, existe un emisor que envía un mensaje y se necesita de un receptor que lo codifique, esta forma de interacción entre los humanos es fundamental para la supervivencia y continuo desarrollo de las civilizaciones. Es a partir de esta comunicación que se transmiten conocimientos, pensamientos, ideologías, cultura, comportamientos, entre otras que pasan de generación en generación. Por otro lado gracias a la comunicación una persona puede conocer más de sí mismo, al igual que de los demás y establecer relaciones, conocer más sobre el medio en el que se desarrolla entre otras.

La comunicación es un término que se lo define de distintas maneras, la Real Academia de la Lengua Española la define como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Por otro lado, varios autores también han dado su definición sobre la comunicación, en este caso, Pinchón dice que la "comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala" ( 1985, p.89 ).

La comunicación está siendo estudiada como una ciencia social que cada vez tiene mayor importancia ya que las personas y empresas se han dado cuenta de la relevancia y los beneficios que esta tiene si es que se la sabe manejar de una manera adecuada, planificada, estratégica y controlada. Si bien es cierto, al hablar de la comunicación en

un ámbito laboral, esta puede ser de mayor importancia en algunas profesiones más que en otras, pero todas las personas se comunican de una forma u otra, es por esto que no existe la no comunicación. Como una de las carreras y profesiones en las cuales se debe tener un excelente manejo de la comunicación, esta la Comunicación organizacional y las Relaciones Públicas, la cual depende de esta herramienta para el éxito a fracaso de muchas estrategias que buscan mejorar un determinado aspecto de alguien o algo.

Las formas en las que las personas se comunican son varias, pero se las puede dividir en dos grandes grupos los cuales son: la comunicación verbal y la comunicación no verbal, esta por otra parte puede interferirse o no causar el impacto deseado. David Berlo manifiesta que “La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los ‘ruidos’ que pueden distorsionar el propósito comunicacional” (s.f).

### **1.1 Comunicación verbal**

La comunicación verbal es aquella que se conoce generalmente por ser transmitida a través del lenguaje oral, sin embargo esta también tiene varios factores y distintas maneras de ser expresada, por ejemplo de manera escrita. Es necesario mencionar que a pesar de que en la actualidad se ha empezado a tomar más en cuenta a la comunicación no verbal, se debe considerar que “si bien es cierto que el cuerpo no miente y que transmite los mensajes de manera inequívoca, el lenguaje sigue siendo el

instrumento más indicado para transmitir rápidamente nuestros pensamientos” (Hogue, 2000, P.17).

Adicionalmente, este tipo de comunicación oral presenta algunos beneficios como es la rapidez de la transmisión de mensajes, la posible retroalimentación brindada a partir de la codificación del mensaje, y el abarcar una mayor cantidad de información en un tiempo más reducido, y como una desventaja tenemos que existen varios ruidos y a demás se presta para la interpretación en un nivel elevado. Por el otro lado, la comunicación verbal escrita presenta beneficios como el servir como un medio tangible y que posibilita la verificación y puede perdurar en el tiempo, sus desventajas principales son el incremento del tiempo de recepción de dicho mensaje y no existe una seguridad sobre la entrega del mismo.

A demás Hogue también presenta que “por su parte, la comunicación verbal se manifiesta por la palabra, medio privilegiado para transmitir nuestros deseos, emociones e intenciones” (2017) punto relevante ya que es la principal forma de comunicación, ubicada en un nivel primario, en otras palabras es la forma más básica de transmisión de mensajes. De igual manera, la correcta utilización del lenguaje verbal, sea escrito o de forma oral, es indispensable a la hora de conseguir una gran cantidad de posiciones laborales, motivo por el cual las personas deben de aprender a manejar y desarrollar su comunicación verbal como una herramienta esencial de perfeccionamiento, el lenguaje verbal es algo en lo cual se puede trabajar y con práctica constante lograr una mejora notable.

## 1.2 Comunicación no verbal

“Gran parte de lo que se comunica se hace de forma no verbal y se tramite de forma automática y desapercibida” (Patterson, 2011) a diferencia de la comunicación verbal, esta puede transmitir muchas más sentimientos, emociones, estados de ánimo y más. La comunicación no verbal se la realiza muchas veces de forma involuntaria e inconsciente, mientras el lenguaje verbal dice una cosa, el cuerpo puede estar comunicando lo contrario, es por esto que a demás se debe tomar en cuenta que “el canal no verbal esta siempre activo en los intercambios sociales y que, aunque no se produzcan cambios en la conducta de una persona, permanece abierto y comunica información visual, auditiva, táctil u olfativa” (Patterson, 2011, p 22)

La comunicación no verbal abarca todo lo que complementa las palabras que se utilizan consiente e inconscientemente, en la actualidad se ha comenzado a tener más enfoque en este tipo de comunicación ya que muchas veces puede transmitir mas que las palabras en sí, lolas investigadoras Alicia Martos Garrido y Ana Sutil Gutiérrez de la Fundación Universitaria Behavior & Law de España realizaron una prueba para comprobar si la conocida “regla 7%-38%-55%” ( 7%, información en palabras, 38% la voz, 55% lo no verbal) era correcta, y los resultaos que obtuvieron fueron positivos y comprobaron la regla, cabe recalcar que en unas circunstancias como la emocional por ejemplo, es más aproximada que en otras (PEREZ, 2015).

La comunicación no verbal está compuesta por todos los movimientos que realizamos como nuestra postura, tono de voz, miradas, gestos, entre otros. La comunicación verbal se da como resultado de tres posibles aspectos como es el medio ambiente en el que nos encontramos que va de la mano de la cultura o modos de comportamiento que es distinta en cada persona, la segunda esta enfocada en las

menaras que se pueden rechazar algún mensaje recibido a través de las posturas que se tomen con el cuerpo, y la ultima es aquella que sucede cuando las personas dicen un mensaje pero su cuerpo está diciendo lo contrario. Para la comunicación no verbal existen distintas categorías que abarcan las distintas partes de esta, que son cuatro: el primero son los emblemas que se refieren a la cara y manos que son generalmente entendida por todos, la segunda son los ilustradores que refuerzan lo que una persona está diciendo, los reguladores organizan a la comunicación entre los interlocutores y los adaptadores que son los que el individuo aprende como una adaptación a su entorno biológico o cultural ((Rulicki, Martín, & Cherny, 2012).

## **2. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un aspecto que cada vez es más valorado, investigado y tomado en cuenta la hora de generar estrategias, planes y más dentro de cualquier empresa, es una herramienta esencial para desarrollarse de la mejor manera en varios ámbitos sobre las cuales esta trabaja, la comunicación organizacional es un campo de estudio dentro de la ciencia de la comunicación. Este tipo de comunicación representa la forma en que las empresas, organizaciones, firmas, las instituciones o los grupos se comunican en su entorno interno, a esto se refiere con a la comunicación con sus propios miembros o empleados , pero también la comunicación organizacional se trata de cómo la organización de forma conjunta se comunica con las demás personas que se encuentran fuera de su entorno, como sus clientes, proveedores, grupos de interés, medios de comunicación, entre otros (Borca, 2014).

Esta rama de la comunicación, abarca en sí varios de los aspectos de cómo una organización se presenta hacia distintos tipos de públicos, al estar en la gran mayoría de

los aspectos que una organización debe manejar ya que como se menciona anteriormente "la comunicación organizacional es importante para la salud de los miembros de una organización, así como para la relación de la organización con los externo" (Borca, 2014). No es en vano el porqué muchos autores como Horacio Andrade la define de la siguiente manera: "La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxigena necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema" (2005, p.9). Por otra parte, la comunicación organizacional tiene varios aspectos sobre los que trabaja, para de esta manera lograr un mayor beneficio en cualquier lugar donde se la aplique de manera correcta y planificada, esta rama de la comunicación trabaja para que la empresa logre sus objetivos y a demás se diferencie de su competencia en un mundo tan globalizado sabiendo que "toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivos", es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación". (Riel, s.f). A continuación se mencionan varios de los aspectos sobre los cuales la comunicación organizacional está ligada y trabaja para lograr siempre una mejora de las mismas.

## **2.1 Identidad**

Para hablar sobre la identidad de una organización se debe comenzar mencionando que "Si algo caracteriza a la empresa en competencia, es su afán por diferenciarse de las demás empresas con las que compite" (González & Gonzáles, 2005) y la identidad de la empresa es lo más característico y único que pueden tener,

para lograr esta diferenciación positiva entre las demás. La identidad corporativa busca generar un sentido de pertenencia por parte de colaboradores y públicos externos, definir una cultura organizacional, una vez que los aspectos que conforman esta identidad estén claramente establecidos, se pueden generar estrategias de comunicación con un alto impacto y beneficio en el público objetivo es por esto que Manuel Castells dice que “se entiende a la identidad como la fuente del sentido” (2004, p.28).

La identidad se puede dividir en dos grandes grupos que son: los rasgos físicos y los rasgos culturales. Los físicos son todo lo que es visible ante sus públicos, en este grupo se encuentra el logo, los colores corporativos y la tipografía, que en un conjunto forman un sistema de identidad visual el cual toda empresa debería poseer. Por el otro lado, los rasgos culturales son más amplios y únicos, aquí es en donde entra la historia de la empresa, su misión que habla sobre la tarea básica que realizan, la visión que dice a dónde quiere llegar dicha empresa con objetivos realistas, los valores corporativos bajo los cuales funcionan, la filosofía que explican los valores de una manera más amplia y se puede llegar a convertir en una política, las normas que están por escrito, claramente establecidas y definidas, finalmente, los comportamientos corporativos que son aquellos que se acostumbran a realizar pero no están normadas.

## **2.2 Imagen**

La imagen corporativa es definida por Jhoan Costa como “la representación mental de un estereotipo de la organización que se forman los públicos como consecuencia de la interpretación de la organización”, en otras palabras la imagen es la manera en que los públicos le perciben a una determinada organización, tomando en cuenta que estas comunican constantemente de manera planificada y controlada, pero

también lo hacen de manera espontánea e involuntaria , mientras que los distintos públicos están en constante recepción de esta información y listos para interpretación de la misma.

Sobre la imagen hay algunos puntos importantes saber cómo es el hecho que esta es fabricada fuera de la empresa y controlada dentro de la empresa, a demás que se la puede crear de una manera rápida ya que se basa únicamente en lo visual y de la misma manera hay como modificarla y cambiarla de ser necesario o si la organización lo desea. La imagen a demás es de carácter coyuntural, puede generar distintas imágenes dependiendo de los distintos públicos a los que se esté dirigiendo, y como menciona Nicholas Ind a las organizaciones se preocupan de estas percepciones que tienen los distintos públicos y deberían “analizar si dichas percepciones ayudarán a la empresa a materializar su estrategia o si la afectarán negativamente” al igual que “analizar si la estrategia es reconocida y entendida por el público de dentro y fuera de la empresa” (1992, p.73).

### **2.3 Reputación**

La reputación va ligada o está relacionada con la imagen, sin embargo trabajan de manera muy distinta a pesar de no ser independientes la una de la otra. Se la define como "La cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios". (Villafañe, 2000, p.167), en otras palabras para que la organización pueda tener una buena reputación la imagen debe ser coherente con la forma de actuar, de ser de la organización, pero demostrado a través de un comportamiento muy bueno.

La reputación a comparación de la imagen, es que esta se la gana con el tiempo y es controlada por los stakeholders, y un punto de suma importancia es que si se llega a perder o dañar esta reputación, el recuperarla es casi imposible y si se lo logra deberá ser con mucho esfuerzo, dedicación y tiempo. La cultura organizacional, si es manejada de una manera efectiva ayudará a la reputación de gran manera ya que esta gira en torno a la cultura mencionada. Para la reputación no es necesaria la publicidad, a demás se debe tomar en cuenta que esta genera valor de marca que muchas veces puede llegar a tener un valor intangible muy alto.

#### **2.4 Comunicación Interna**

Para comenzar se puede decir que la comunicación interna nace debido a las nuevas necesidades de las empresas por mantener al mejor personal dentro de su empresa para lograr diferenciarse entre los demás, y que su éxito interno se vea reflejado de manera externa una vez que su equipo este altamente capacitado y motivados. Es de esta manera que no se puede considerar a la comunicación interna como un privilegio dentro de la misma, sino como una herramienta principal y fundamental para lograr un desarrollo optimo por parte de todas las áreas involucradas, tomando en cuenta que toda organización es lo que es su equipo de colaboradores. Este es el motivo de mayor importancia en cuanto al estudio y desarrollo de una herramienta tan potente como lo es la comunicación interna de alguna organización específica.

“La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la polivalencia, la apertura a los cambios, la participación, el talento innovador, etc.” (García, 1998).

Como lo menciona el autor, esta rama de la comunicación organizacional es de igual manera de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma, pero sobretodo que logre la distinción entre las demás a través de un ambiente laboral placentero y que brinde no solo una estabilidad laboral y felicidad de los colaboradores sino también la posibilidad de crecer y desenvolverse de una manera exitosa, lo que a su vez genera un sentido de pertenencia hacia la organización donde trabajan.

Como otra definición está que la comunicación interna es “un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, 1990; en Morales, 2001: 219) es por esto que este es un aspecto que hay que cuidar debido a que al hablar de comunicación e interacciones, siempre hay la posibilidad de que se generen malos entendidos, discusiones y más. Si se llega a presentar una crisis interna, definitivamente se verá reflejada a sus públicos externos de la misma manera.

Si bien es cierto, hoy en día hay muchos autores y profesionales que mencionan a la comunicación interna y como esta debería ser manejada, no hay algo que funcione a ciencia cierta y no basta con “saber los tipos de comunicación interna (vertical, horizontal, de la vida y del consenso, formal e informal) no es suficiente cuando se trata de crear un ambiente de comunicación exitoso y confiable dentro de una organización. Sino más bien, estar al tanto de técnicas que han funcionado para diferentes organizaciones ayudará a crear un ambiente de comunicación organizacional exitoso” (Borca, 2014).

En este sentido la comunicación interna se la podría generar de innumerables maneras, pero lo que es importante es identificar a quien se quiere dirigir la organización, porque motivo y que canal va a utilizar para lograr dicho objetivo y

generar el mayor impacto posible, a demás no siempre es necesario contar absolutamente todo sobre lo que la organización hace, con respecto a esto Rebekah Iliff le dice a las organizaciones que "considere quién necesita saber qué ayudar a eliminar la estática innecesaria. Aún puede ser transparente con información (compartir noticias de toda la compañía en canales sociales o intranets), pero a menudo es innecesario marcar a todos en estas notas" (2016).

Para que haya una buena comunicación interna en una organización, todos sus miembros deben estar completamente familiarizados con la identidad de la misma y que se genere un sentido de pertenencia por parte de ellos hacia su lugar de trabajo, para que esto sea mas eficiente, factible o alcanzable, el tipo de comunicación que se maneje "ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente" (Costa, 1998; en Morales, 2001: 219), como ya he dicho, se trata de reflejar todos estos aspectos positivos hacia el exterior.

Para conseguir estos objetivos dentro de una empresa, existen varias herramientas que los facilitan como los manuales de identidad, las capacitaciones y actualizaciones sobre los conocimientos de los colaboradores, auditorías internas para evaluar un punto en específico, como la eficiencia de las herramientas de comunicación, revistas corporativas o periódicos internos, nuevas tecnologías, entre otras. Pese a la gran importancia de la comunicación interna dentro de cualquier organización, aun sigue siendo un reto sumamente alto para algunas y algo insignificante para otras a pesar de todos los beneficios que esta trae consigo. Ciertas organizaciones no se dan cuenta que hay veces que sus trabajadores comentan entre ellos o en sus redes sociales sobre lo maravillosas que son otras empresas y sus deseos por trabajar en ellas, no

siempre es necesario el ser una multinacional o una empresa millonaria para tener a su público interno feliz, satisfecha e identificado con todos los aspectos de la misma.

## **2.5 Comunicación externa**

La comunicación externa puede ser definida como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar su relación con ellos, a promover una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios” (Rodríguez , 1991, p.32), como se menciona, esta siempre busca generar un impacto positivo dentro de algún público específico con el cual tenga algún tipo de relación y conjuntamente el trabajar por mejorar la imagen de la organización a través de sus acciones.

La comunicación externa es una rama de la comunicación organizacional que abarca a todos los aspectos que no forman parte de organización internamente, esta está destinada de manera específica a todas las acciones que se realicen o no con los públicos externos con la cual la organización se relaciona en algún determinado momento. Cuando se habla de los públicos internos, se refiere a un gran abanico instituciones o personas como son los medios de comunicación, las diferentes instituciones del estado a nivel local y nacional, distintos proveedores, organizaciones no gubernamentales, entre otras. Es por esta razón que el adecuado manejo de la comunicación externa es un factor fundamental para el éxito de cualquier organización, claro está que se lo obtiene de manera conjunta con el adecuado manejo interno y clarificando que la publicidad, actualmente, no es la única y peor la manera más efectiva de generar una comunicación externa exitosa.

Este tipo de comunicación tiene como objetivo “el intercambio de información y mensajes entre una organización y otras organizaciones, grupos o individuos fuera de su estructura formal. Los objetivos de la comunicación externa son facilitar la cooperación con grupos como proveedores, inversionistas y accionistas y presentar una imagen favorable de una organización y sus productos o servicios a los clientes potenciales y actuales ya la sociedad en general "(Kiriago, 2013), una vez que se tengan bien establecido los aspectos internos de una organización, se facilita de gran manera la transmisión de esta información hacia el exterior de la misma, sabiendo que lo que se busca es el que se dé a conocer la organización de manera positiva, este punto va de la mano con la imagen y reputación que estas puedan tener.

Varios autores y expertos brindan una definición similar, en este caso, de una manera resumida, se puede decir que "la comunicación externa es la comunicación que va más allá empresa o departamento. Puede ser con proveedores, clientes, socios o miembros del público, prensa o comunidad financiera. Esta comunicación debe ser respetuosa, empresarial, mantener o realzar la imagen que la empresa desea proyectar y puede crear o tener que cumplir con ciertas obligaciones legales "(Cheney, 2004), para alcanzarlo hay varios puntos que se deben de tomar en cuenta dentro del plan de comunicación , y son aspectos como el tener los objetivos claramente establecidos, tener una estrategia establecida tras previa investigación, contar con un cronograma de actividades de ser necesario y si es que este involucra algún costo, generar un presupuesto real para que facilite la planificación de dichas estrategias que se desean alcanzar.

Dentro de este tipo de comunicación se ven ligados varios aspectos como la imagen, sin embargo, hay varios otros ámbitos que deben ser tomados en cuenta como la responsabilidad social, las relaciones públicas, lobbying y la posible comunicación de

crisis que se pueda generar en un determinado momento. Los temas mencionados se amplían a lo largo del trabajo.

### **3. Responsabilidad social**

Para definir la RSE se pueden comenzar mencionando que es el aquel rol que cualquier organización realiza para encaminarse hacia el desarrollo sostenible, el cual abarca aspectos que trabajan en conjunto con el ámbito económico y el crecimiento del mismo, a demás que existe un bienestar social relacionado con el entorno en el cual se desenvuelve la organización y en la actualidad también entre el tema del respeto y cuidado hacia el medio ambiente o correcto aprovechamiento del mismo. Si es que se logra manejar de manera adecuada un equilibrio entre todos los elementos mencionados, se estará manejando una responsabilidad social ideal, lo que forma parte vital para el continuo desarrollo de la organización, esto sustentado en el interés propio pero también en deber que se tiene como parte activa de una sociedad (CentraRSE,2006)

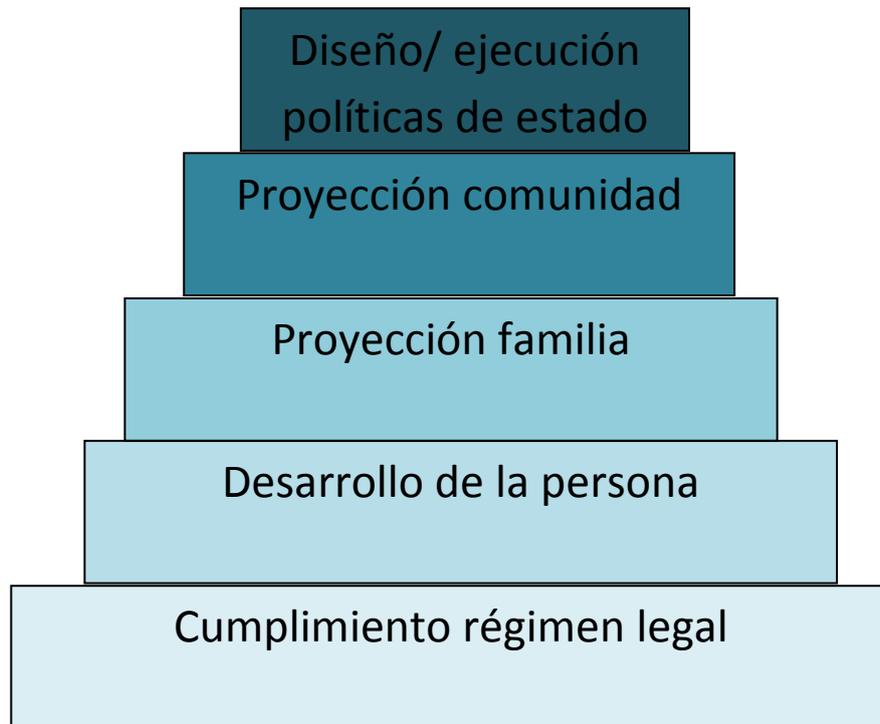
Sobre la responsabilidad social se puede decir que “En este sentido, la empresa se considera como una institución social que debe orientar su conducta a un principio de responsabilidad pública, en relación con el progreso social y los intereses generales de la sociedad” (Perdiguero, 2005). Las organizaciones deben tener bajo sus formas de funcionamiento a la responsabilidad social, ya que las mismas se deben a su entorno, por esta razón deben trabajar bajo la ética y está por demás el mencionar que también deberán estar apegados a las leyes que los rigen.

Es necesario mencionar que la RSE no tiene como objetivo en ningún momento, el que la organización se convierta en una fundación o que sea la patrocinadora de obras de beneficencia constante hacia el medio en el que se encuentra, y el motivo es claro, ya que las empresas están constituidas con la finalidad de ser rentables. Pero por otro lado,

esta participación responsable con el entorno que la rodea garantiza de alguna manera su permanencia en el tiempo gracias a una manera activa de trabajar tomando en cuenta que “la empresa no solo tiene la función de generar beneficios para sus accionistas y propietarios, sino que debe inscribir sus actividades en el cuadro del bien común” (Perdiguero, 2005).

Para poder generar una correcta labor de responsabilidad social, la organización tiene el deber de conocer exactamente a su entorno con el que desea trabajar, a esto se refiere no solo a conocer los aspectos geográficos de su medio, sino también las leyes, normativas, entre otras que pueden estar relacionadas con la organizaciones de alguna manera, ya sea esta de forma directa o no. Por otro lado, estas acciones pueden tomarse tanto dentro como fuera de la organización, que de igual manera puede generar un gran impacto si ya se sabe que lo que se realiza de manera interna se verá reflejado en su exterior. Sea cual sea el ámbito o entorno en el que se desee trabajar, lo único que se necesita es saber en que específicamente se desea trabajar.

La delimitación de sus públicos es por ende, algo fundamental que se debe de realizar previo a una organización o planificación de RSE. Es por este motivo que se ha creado la pirámide de RSE que busca establecer un orden en cuanto a sus públicos en del mas prioritario al que menor relación tienen con la organización, de esta manera se pueden establecer y definir los planes de acción en cuanto al mayor grado de relevancia que dicho sector representa hacia la organización (CentraRSE, 2006).



(Figura 1)

#### 4. Relaciones Públicas

Para comenzar a tratar sobre un tema tan amplio e importante como es las relaciones publicas, es necesario hacer referencia a como se ha ido formando y lo que la ha llevado a tener esa importancia hoy en día. “Las Relaciones Públicas han visto como su teorización se iba realizando a medida que la propia sociedad demandaba una mejora de sus actuaciones y una aportación más rigurosa y contrastable. Frente a unos inicios en los que los precursores de las Relaciones Públicas actuaban sin ninguna fundamentación teórica y se basaban en la intuición y el instinto” (Esparcia A. C., 2009). Este campo como menciona, ha ido ganando territorio con el pasar del tiempo junto con los estudios e investigaciones que se han ido realizando, las personas son ahora mas consientes

sobre la importancia de esta en varios ámbitos ya que han podido ver los beneficios que la acción de relaciones públicas brinda.

Hoy en día la gestión de relaciones públicas es muy estratégica, coordinada y planificada, pero que a demás esta mantenida en el tiempo, los resultados serán aun mayores si es que todos los aspectos de la organización ya se encuentran determinados y establecidos como sus públicos de interés, comunicación interna, externa, entre otras. En caso de tener o no todos los puntos de comunicación organizacional establecidos dentro de una empresa, “las relaciones publicas tienen que ayudar a una organización en todas y cada una de las actividades que realiza independientemente de si sus fines son comerciales o puramente ideológicos” (Rojas, 2012).

Las relaciones públicas tienen como principal objetivo crear o fortalecer las relaciones con los distintos públicos, a través de una escucha activa, difusión de información y a demás lograr una persuasión por parte de los mismos para que se genere una fidelidad hacia la organización frente a acciones que esta tome en un determinado momento. Esta gestión también le permite a las organizaciones implementar ciertas técnicas que faciliten las negociaciones, ayudar en acciones de marketing o complementar a la publicidad para complementar y reforzar estas actividades a que se realicen de una manera más eficaz, directa y directa enfocada a sus públicos de interés que ya fueron previamente establecidos.

Las Relaciones Públicas forman parte de una función administrativa necesaria para las organizaciones ya que ayuda a identificar ciertas políticas y procedimientos que una organización tiene y a partir de esto, se generan planes de acción en base a las cualidades que desean reforzar o las debilidades que desean mejorar y cambiar, de esta manera con estos puntos como base, se empiezan a crear planes estratégicos y planificados para

generar el impacto deseado en los públicos de interés y a demás la comprensión del mismo. Con la finalidad de que se genere una buena imagen y reputación de la organización que se haga presente en los sentidos de los públicos, de esta manera se genera una mayor competitividad y desarrollo en el mercado que se desarrolle.

Como se puede ver las relaciones públicas están en todo, es por esto que el autor Cees Van Riel dice que el “término general que incluye a las relaciones públicas, incluye las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna” (s.f) este ámbito al estar en todas partes de las organizaciones, abarca muchos aspectos necesarios para el desarrollo y sostenibilidad de la misma, es por esto que cada vez es más importante y tomada en cuenta dentro de todas las organizaciones, sin importar su tamaño.

Como menciona en el libro *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia:*

*“En un mundo en constante evolución, en el que la competencia por la atención del público es cada vez más feroz, en el que la tecnología ha evolucionado la manera en la que nos informamos, las relaciones públicas tienen un papel fundamental que cumplir. Las relaciones públicas tienen que ver con la confianza y la reputación; sólo apoyadas en estos dos pilares estarán las organizaciones en posición de distinguirse y lograr la atención del público para comunicarse de una manera eficaz” (Rojas, 2012)*

## 5. Lobbying

El lobbying es una estrategia comunicativa que se considera una actividad en crecimiento en las sociedades contemporáneas, ha comenzado a tomar fuerza y ganar territorio especialmente en aquella empresa, organizaciones, o instituciones que tienen como propósito u obligación de conseguir alguna cosa específica con los poderes gubernamentales o públicos. En la actividad de lobbying se realizan mecanismos que permitan manejar aspectos como:

- Conseguir algún tipo de cercanía o accesibilidad hacia los poderes públicos
- Lograr llegar a acuerdos y negociaciones en el sector público
- Tener una participación activa en las legislaciones

“La expresión Lobby, que principalmente se asocia al grupo de presión, pero que en un significado más adecuado y restringido, se refiere a aquellas empresas o personas especializadas en la función de presionar por encargo a un tercero” (Esparcia A. , 2011). En este caso lo más común es que este tercero, ocupe algún puesto en el sector público, se puede considerar al lobbying como una acción de comunicación externa que de igual manera busca mejorar las relaciones o crear vínculos con este público de interés que es el gubernamental.

## 6. Comunicación en crisis

La comunicación en crisis es una situación que varias empresas prefieren evitar incluso pensar, sin embargo es un aspecto el cual en caso de realizar una adecuada preparación y prevención, el momento de generada la crisis, los daños pueden ser bastante menores a comparación de aquella empresa que no se preparan para una crisis.

“En un mundo gobernado por la comunicación y la imagen y en donde las organizaciones dependen en gran medida de las percepciones generadas por su negocio, los sucesos –reales o no- en los que se ven involucradas, pueden dañar gravemente sus relaciones con el conjunto de públicos estratégicos” (Losada, 2010). Es necesario recalcar el punto mencionado en el punto de reputación y recordar que, este aspecto de las organizaciones es muy difícil de manejar y reconstruir en caso de daño, es por esto que el evitar una crisis es la mejor opción.

### **6.1 Definiciones**

Las definiciones de crisis de manera más general presentadas por la Real Academia Española de la Lengua dice que crisis es la “reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico” o Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados” (RAE, 2017)

Como una de las definiciones de crisis empresarial se puede decir que es “una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados de viabilidad de la entidad” (Pérez, 2005). En otras palabras, es toda situación que pone en riesgo a la integridad y funcionamiento de cualquier organización que puede llegar a acabar con la misma.

Se presenta también otra definición la cual dice que “una crisis es por tanto, un situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, que supone, al mismo tiempo, un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible un gestión

de comunicación adecuada, dado que los medios acostumbran a incluir este tipo de acontecimientos, entre sus prioridades informativas” (Túñez, 2007).

Por lo tanto se cual sea la definición, se puede ver que como su nombre lo dice produce algún tipo de crisis dentro o fuera de una organización, esta crisis puede darse por un sin número de motivos, lo importante es determinar si la situación por la que está pasando la organización es verdaderamente una crisis o no, para determinarla se pueden utilizar los conceptos y definiciones planteadas anteriormente, si la empresa se siente en esa situación que se refiere a algo negativo únicamente, a continuación se presentan acciones sobre cómo prevenir una desagradable crisis para cualquier tipo de organización

## **6.2 Prevención**

Todas las crisis que se dan son diferentes y no se sabe cuándo ni cómo van a llegar es por esto que “aunque es difícil predecir el futuro, se pueden analizar las tendencias respecto a las crisis aún vigentes y los tipos de crisis considerados los más graves... También es posible indagar sobre las herramientas y acciones de comunicación de crisis empleadas en el pasado y las que son consideradas las más apropiadas para los casos de crisis que ocurran en el futuro” (Pérez, 2005, p. 12).

A pesar de que no hay una forma de comunicación en crisis a ciencia cierta y una manera clara de decir cómo manejar una situación de este tipo, si hay acciones que se pueden realizar para disminuir los daños o evitarlos por completo, el manual de crisis es uno de las principales herramientas para lograr lo antes mencionado. Todo manual debe tener bien definidos todos los públicos que pueden ser los más vulnerables ante los efectos de la crisis. Si se conocen los públicos, es mas improbable que se genere una

crisis, y en caso de darse, ya se tiene un conocimiento previo sobre como manejarla dicho grupo de interés para la empresa. Francis Marra desarrolla un modelo de crisis para en ámbito de las Relaciones Publicas, en el año 1992, el cual se refiere a que la organización debe tener una relación cercana con sus públicos de interés, de esta manera pueden medir el éxito en la gestión de comunicación de crisis. Es de esta manera que aquellas organizaciones que tengan una relación estrecha con sus públicos, van a sufrir menos daños en todos los ámbitos que la crisis conlleva a comparación de aquellas organizaciones que no han desarrollado esta relación.

En cuanto al manual de crisis como herramienta de prevención, las principales características de este es que debe contar con información sobre cómo abordar una determinada crisis y gestionar una solución inmediata para ese problema, es de carácter confidencial, únicamente las personas que pueden estar relacionadas con los procesos de crisis tienen acceso al mismo, por lo tanto no es de dominio público y finalmente, sin la existencia de un manual de crisis no hay ninguna gestión comunicativa que valga la pena. En cuanto a los aspectos que se deben tomar en cuenta en la elaboración del manual esta el que se presenten los posibles escenarios sin exageraciones y firmeza al momento de ejecutar la toma de decisiones. (Muñoz, 2017).

Como parte de esta prevención esta la creación del comité de crisis, este debe estar organizado de manera en que se pueda saber el orden de importancia o necesidad prioritaria de localización y debe aparecer el cargo actual que ocupa la persona dentro de la empresa, Paolo muñoz (2017) define algunos del los aspectos a considerar por parte de las personas que conforman este comité encargado del rumbo de la organización. :

- En este caso, se nombra una persona como presidente del comité, y esta estará en la encargada de la valorización de la crisis en un rango del uno al tres, siendo uno la más leve y tres la más grave, además es la encargada de convocar a las reuniones que sean necesarias, en caso de requerirse más personas el nombrará las funciones y roles que cada uno debe de seguir, él será el encargado de transmitir y difundir cualquier información a la autoridad para que esté al tanto de lo sucedido.
- El portavoz interno, es otra de las personas que deben formar parte del comité debido a que este se encargará de la difusión de la información al personal que trabaja dentro de la organización y además guardar la calma y esclarecer cualquier duda entre los colaboradores de ser necesario.
- El portavoz externo por su parte, se encarga de toda la comunicación que se debe dar al exterior de la organización, en caso de ser una empresa de importancia mediática, este será el encargado de las comunicaciones en medios, redactar los comunicados necesarios, y la convocatoria a ruedas de prensa si se debe de realizar.
- Se necesita de un portavoz telefónico, ya que por medio de este es que se agendarán y coordinarán todas las reuniones, encuentros, entrevistas o brinda información permitida al público, en este caso es mejor bloquear todas las líneas telefónicas y que únicamente esta persona capacitada sea la que se comunique con los demás.
- Es fundamental la participación de asesores jurídicos y de seguridad dependiendo de la magnitud de crisis que se presente ya que ellos recopilan la información y se la transmiten al comité para que realice lo respectivo una vez que se han comprendido situaciones legales por

ejemplo que muchas veces están fuera de los cocimientos del presidente o portavoces, de esta manera se brinda una especie de asesoría técnica a los demás miembros del comité.

- La participación de un secretario ayudará a que las decisiones queden registradas junto con todo el proceso que se vaya dando en cuanto a la crisis de una manera sistematizada.

### 6.3 Casos

El motivo por el cual es necesario mencionar casos de crisis incluso en grandes multinacionales y que las organizaciones, sin importar su tamaño tomen a la comunicación en crisis como algo riesgoso para la vida de la misma y actúan de manera preventiva es que “la evidencia obliga a todo tipo de compañía a prepararse para prevenir y, llegado el caso, enfrentarse, a las situaciones de crisis asociadas a su propio sector, de manera que no acaben afectando su credibilidad y a su reputación”. P.17 (Losada, 2010). Por esta razón, se plantean resúmenes de casos de crisis que han sucedido en la historia y se presenta un breve análisis sobre las acciones tomadas por las empresas.

#### *Caso de Toyota:*

“Toyota: las anomalías que experimentaron algunos modelos de Toyota en 2010 llevaron a una grave crisis de la compañía, que ya había logrado posicionarse en el mercado estadounidense como fabricante de coches fiables. A pesar de la revisión de los modelos en los que se detectó el problema con el acelerador, los consumidores empezaron a denunciar la situación, que tuvo como desenlace la muerte de cuatro pasajeros en un accidente de tráfico

provocado por estos defectos de fábrica. Toyota, en lugar de ofrecer toda la información posible a clientes, medios y accionistas, intentó tapar la situación, creando una crisis de reputación que provocó un balance negativo de unos 2.000 millones de euros y una caída precipitada de sus acciones” (Marketing Directo, 2011)

En esta ocasión Toyota se mostró indiferente y aseguraba que el problema había sido causado simplemente por moquetas sueltas y que sus carros no tenían ninguna anomalía. A demás se apoyó en los organismos de seguridad vial del país, lo cuales rápidamente negaron cualquier apoyo y emitieron un comunicado desmintiendo lo dicho por Toyota. Esta es una muestra sobre como las empresas que pueden ser muy confiables por un largo periodo de tiempo, de un momento a otro pierden gran parte de este sentimiento que tienen sus públicos hacia ellos. En un principio se negó cualquier tipo de acusación, sin embargo al final, el presidente de Toyota en el Norte pidió disculpas por los inconvenientes causados.

#### *Caso Tylenol: JOHNSON & JOHNSON*

“La retirada del analgésico Tylenol de Johnson & Johnson a principios de la década de los ochenta sigue siendo para muchos la máxima referencia de gestión excelente de una crisis: una respuesta rápida y coordinada y la preocupación que demostró la marca por todos los grupos de interés afectados fortaleció su buena reputación como “The caring Company” (“la empresa que nos cuida).

Entre finales de septiembre y principios de octubre de 1982 murieron siete personas después de haber tomado unas cápsulas de Tylenol que contenían

cianuro. En aquel momento, Tylenol tenía una cuota del mercado de analgésicos consumibles sin receta médica de casi el 40%. A los pocos días de las primeras noticias sobre la intoxicación, las ventas ya habían caído casi un 90%. (...) A pesar de las pérdidas, que superaron los 100 millones de dólares, el analgésico Tylenol terminó superando aquel acontecimiento y en cuestión de años consiguió fortalecer aún más su posicionamiento en el mercado” (Top comunicación , 2015).

En el caso de JHONSON & JHONSON logro hacer un manejo de crisis muy apropiado, a pesar de que la compañía tuvo que retirar mas de 31 millones de frascos de producto, esta accion era la que menos daño causabda a comparacion del colapso de la compañía en casode que la crisis aumentara de nivel. Ellos al conocer bien a sus publicos de interés, deidicieron reforzar estos vinculos para recuperar a la marca y nosacarla del mercado ya que era un producto considerado confiable.por otra parte, desde un rpincipio se hicieron cargo de los daños causados, inclusive, se mandaron colaboradores de la compañía a visitar a los enfermos en los hospitales. Con acciones como esta, la marca fue recuperando la confianza de sus clientes y publicos de interes, al fnalizar su gestion de crisis introdujeron nuevos envases con mas seguridad ante manipulaciones.

#### *Caso Nestlé:*

“Greenpeace, preocupado por la deforestación de los bosques en Indonesia, publicó una noticia en un vídeo en la que informaba de que las barritas de Kit Kat se fabricaban con aceite de palma de estos bosques, hábitat del orangután con mayor peligro de extinción

del país. Nestlé, al no reconocer la realidad, provocó una llamativa campaña de social media en su contra. A pesar de los comentarios y acciones de los consumidores, Nestlé mantuvo su posición, e incluso empezó a eliminar todos los comentarios que hablaban del tema. Una reacción que provocó que los usuarios se unieran y atacaran los perfiles de Nestlé” (Marketing Directo, 2011).

En este caso específico de crisis Nestlé toma una actitud muy distinta a la de Tylenol, en esta ocasión Nestlé decidió tener una posición muy a la defensiva y nunca aceptó lo que Greenpeace estaba diciendo sobre ellos, nunca intentaron explicar ni rectificar sino actuar en su contra y con más fuerza. La compañía tuvo una posición muy extrema y arrogante en cuanto a la postura de este grupo que estaba contando su verdad de los hechos. Debido a estas acciones, de incluso eliminar los comentarios negativos que hacían sus clientes, Kit Kat tuvo muy malas críticas y definitivamente alzó y agrando su crisis y la polémica causada en son de guerra, viendo quien era el más poderoso.

#### **6.4 Acciones a la hora de una crisis**

En una crisis “El resultado puede llegar a ser catastrófico. Y puede ocurrir en cualquier momento, en cualquier sector, en múltiples formas” (Losada 2010), las crisis dependen de cuánto tiempo la deja desentendida o se demoran en aceptarla, como se pudo ver en los casos anteriores hay varios ejemplos de cómo las compañías hacen una excelente gestión y otras sola las empeoran con las acciones que realizan. Las organizaciones al estar en una crisis se debe de pensar que: “En este punto, la compañía

puede haber perdido ya toda su iniciativa, su capacidad de ser proactiva. Si no existe un plan de crisis o si la situación se ha escapado ya de sus manos, lo único que podrá hacer es reaccionar ante los acontecimientos y limitarse a poner en práctica medidas de contingencia que traten de reducir los daños sobre la imagen de la organización” (Tuñez,2007, p.47)

El manual de crisis sin duda es una acción que se debe de realizar a primer momento, acudir a todos los pasos y procedimientos establecidos para seguir cuando llegue esta situación, si un manual está bien estructurado no habrá mayores inconvenientes parte de os ya presentes, hay que tomar en cuenta, sin embargo que “cuando hay un plan de crisis, sin embargo, todavía en este punto del ciclo de vida de la crisis se pueden tomar medidas proactivas, como nombrar al portavoz de la empresa.” (Tuñez,2007, p.48) paso que también se encuentra plasmado en el manual pero no es la medida más extrema para tomar si la crisis no ha llegado a un nivel elevado.

Las reacciones que toman las organizaciones siempre son muy distintas la una de la otra, es por esta razón que no muchas personas se arriesgan a decir con exactitud cuales son los pasos que se deberían seguir, a demás se debe tomar en cuenta que como ya se ha venido diciendo, las crisis se dan por un sin número de motivos deferentes, a momentos indeterminados, es por esto que no hay una receta exacta que pueda salvar a todas las organizaciones por igual. Se recomienda leer casos de crisis y ver las acciones que están han tomado y aprender con el ejemplo, de esta manera se tomaran las mejores decisiones.

Desde un comienzo se debe identificar si verdaderamente la organización se encuentra en un estado de crisis, en el caso de ser un factor relacionado con la comunicación externa, puede llegar a ser más delicada la situación ya que son los

colaboradores los primeros a los cuales se les debería informar la situación por la están pasando, la comunicación interna juega un papel fundamental dentro de estas situaciones de crisis ya que se debe lograr revertir los efectos con el apoyo de su personal, “las crisis generan incertidumbre, la cual a su vez produce temor y, en términos conductuales, ese temor se traduce en parálisis. En épocas de crisis las organizaciones necesitan revertir ese derroté, salir de la inmovilidad y lograr que todos los empleados se activen para restablecer el orden que la organización ha perdido” (Tessi, 2013). En caso de darse algún tipo de comunicación errónea o mal dirigida esta crisis externa puede tornarse a una interna también, lo que sería catastrófico para la organización.

Las personas dentro de la empresa son el principal motor y ayuda durante una crisis, estas personas son las que están capacitadas, conocen como funciona y si es que tienen un sentimiento de apego hacia la misma, serán los mejores aliados para sacar a delante la organización, este es el motivo por el cual “se debe identificar la necesidad de cambio, desarrollar una coalición de apoyo, alertar y concientizar a la organización, educar, adiestrar, transferir información y habilidades a la organización” (Ramirez, 2007). si se realiza estas acciones y no se ocultan todos los acontecimientos negativos por los cuales está pasando la organización incluso se mantendrá al personal bajo calma a pesar de la situación y serán ellos los principales actores para revertir los daños.

Paolo Muñoz, comenta que hay cuatro pasos esenciales a seguir el momento que una crisis ha llegado a tener algún tipo de impacto considerable.

1. Para empezar a gestionar la crisis es necesario constituir un comité de crisis, esto se lo debe realizar de manera inmediata y sin muchos inconvenientes extras, además este comité ya debería haber estado tipificado dentro del manual de crisis de la empresa.

2. Para saber qué medidas se deben tomar con el comité de crisis es necesaria la valoración de la misma, y establecerla en un rango del uno al tres (siendo uno la más leve y tres la más fuerte).
3. Una vez que ya se tenga el comité y el nivel de crisis definido por el mismo, se puede comenzar a tomar las decisiones en cuanto a las acciones que se deben realizar dependiendo de cada nivel, puntos que también deberían estar tipificados en el manual de crisis. Es necesario mencionar que estas acciones pueden verse modificadas ya que es imposible predecirlas al cien por ciento.
4. Finalmente, tener siempre al alcance el directorio de las personas que conforman el comité de crisis y que dichas personas se encuentren en completa disponibilidad para cualquier posible eventualidad que se la necesite resolver de manera más urgente.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente dicho, se puede ver que, sin importar las acciones que se tomen, estas deberán ser siempre planificadas de una manera estratégica, que evite que los encargados de solucionarlas aumenten los daños debido a una mala gestión realizada de manera arbitraria siempre es indispensable que se de una “reacción planificada ante la crisis, obtención de información sobre los acontecimientos y su evolución, elaboración y difusión de la información a los medios de comunicación, relación y comunicación con los diferentes públicos de la entidad, entrega de información de primera mano a los públicos internos.” (Marín, 2009)

## AUDITORIA DE COMUNICACIÓN PARA PRODUCTOS SAN JOSÉ

### Pre diagnóstico

#### Historia

El Grupo Empresarial Guerrón Cevallos, San José, nace en 1968, como una empresa familiar enfocada a la producción y comercialización de snacks Kikos elaborados artesanalmente una gama de productos como: chicharrones, tostado, canguil, papas, entre otros. Además, tiene una segunda marca enfocada a la producción de panela granulada orgánica “LA ABEJA KAPIRA” y agrotecnia de la caña de azúcar.

Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., es una empresa agroindustrial que produce y comercializa panela granulada orgánica con la marca La Abeja Kapira que nace ante la necesidad de comercializar los productos producidos por las haciendas agropecuaria el Rosario y Francisca Eufemia, ubicadas en el Noroccidente de Pichincha, en la parroquia Pacto. Para la producción utilizan como materia prima principalmente los derivados de caña de azúcar, cultivo principal que con la prohibición de la producción de licor artesanal (puntas, puro, guanchaca, pájaro azul); los cultivos de caña de azúcar empezaron a ser sustituidos por otros como la naranjilla, guayaba, pitajaya, etc., con el afán de mantener al sector.

Otros agricultores en función a sus conocimientos ancestrales masificaron la producción de panela en bloque y otros más innovadores aprovecharon la tecnología y los conocimientos de nuestro país vecino, Colombia y empezaron a producir panela granulada, con el objetivo de ofrecer al mercado un endulzante natural fácil de consumir y aprovechar las bondades del suelo para el cultivo de la caña de azúcar de altura.

Productos San José, aprovecha esta oportunidad y la experiencia en el mercado de autoservicios de la otra marca del Grupo, Snacks KIKOS, y empieza la comercialización de panela granulada en Supermaxi, Mi Comisariato y COSSFA en 1990 con 3 cajas de 24kg a la semana. En estos 24 años, gracias a la aceptación del producto, al cambio de requerimientos del cliente y a la experiencia de la empresa actualmente se comercializa 1025 cajas de 24kg a la semana con la marca la Abeja Kapira y con la Marca Privada Supermaxi y Aquí, en los principales Autoservicios de Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, Mega Santa María, distribuidores nacionales e internacionales.

### **Filosofía**

Considerando que la filosofía empresarial es el conjunto de elementos que permiten identificar la empresa, determinar cuál es el comportamiento de accionistas, directivos y que valores prevalecen en la empresa. Y que está formada por la Misión, Visión, Política y los principios y valores corporativos determinamos la filosofía de Productos San José:

### **Misión**

Productos San José Cía. Ltda., produce y comercializa alimentos orgánicos de la más alta calidad, elaborados con las mejores materias primas, contando con personal comprometido con la naturaleza y el bienestar social, para poder satisfacer las necesidades de nuestros más exigentes clientes.

## **Visión**

Productos San José Cía. Ltda., será la primera empresa en la producción y comercialización de productos alimenticios ORGÁNICOS que superen las expectativas nutricionales de los consumidores en el mercado mundial y cuyas marcas sean sinónimos de calidad, comercio justo y orgullo nacional.

## **Valores**

Los valores y principios corporativos de Productos San José Cía. Ltda., son: responsabilidad, honradez, ética, lealtad, puntualidad, superación, compromiso, eficiencia, cumplimiento, trabajo en equipo, respeto, calidad, competitividad, desarrollo sostenible y rentabilidad.

## **Normas**

La empresa Productos San José no cuenta no normas escritas que regulen a sus colaboradores de la manera interna y directa, sin embargo por ser una empresa que se dedica a la fabricación de alimentos, es regulada por las normas de la Ley Orgánica de la Salud en la que se rige un cumplimiento estricto de vigilancia y control sanitario. En esta, se controla la calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados que se fabriquen para el consumo humano. Además, dichas normas también regulan que los procesos sean seguros, que cumplan con los requisitos técnicos de almacenamiento, producción y distribución de los mismos. Se exige que dichas empresas cuenten con un certificado de: Normas de Calidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad y Salud Ocupacional, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos y Certificación Orgánica

Productos San José cuenta con el cumplimiento de la normativa legal vigente INEN 2332:2002 y cuenta con varias certificaciones orgánicas como: USDA ORGANIC, OKO-GARANTIE BCS, EC-BIO-615, OAE ECUADOR, BPM y BPA. Por otro lado, para poder operar, la empresa cuenta con un registro sanitario, permiso de funcionamiento, permiso ambiental, patentes, propiedad intelectual, entre otras. Normas de Calidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad y Salud Ocupacional, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos y Certificación Orgánica

Todas las normas anteriormente mencionadas son reguladas a nivel externo por otras empresas las cuales aseguran el cumplimiento de las mismas.

### **Política Integral**

Productos San José Cía. Ltda., produce y comercializa alimentos agroindustriales orgánicos y convencionales con las mejores materias primas, mano de obra calificada e infraestructura para cumplir las expectativas de nuestros clientes; asegurando el fiel cumplimiento de las normativas legales vigentes desde labores de campo, la prevención de la seguridad, salud e higiene de los integrantes internos y externos de la organización, minimizando el impacto ambiental apoyados en el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión integral SGI.

### **Comportamientos**

La empresa Productos San José es de tipo familiar, por lo que muchos de sus comportamientos se deben o están influenciados por esto. La comunicación entre el área

de producción es completamente informal ya que se conocen desde hace varios años, para esto se debe tomar en cuenta que la rotación de personal es completamente baja y todos los colaboradores tienen un fácil acceso a sus superiores.

No tienen normas por escrito por lo que ya con el tiempo de experiencia han desarrollado actividades y actitudes seguras en cuanto a la forma de trabajar, siguen parámetros de manera automática las cuales deberían ser considerados como normas.

Al tener una relación muy cercana entre todas las personas que forman parte de Productos San José, tienen eventos sociales de manera frecuente, realizan fiestas temáticas, actividades de integración, coaching, celebración de cumpleaños, entre otras dependiendo del contexto en el que se encuentren.

### **Sistema de identidad**

Productos San José no tiene un manual de identidad visual, sin embargo tiene una utilización de sus logos con sus colores ya establecidos para cada producto.

KIKOS tiene un logo específico para sus productos de cueritos y utiliza los colores amarillo y rojo brillante, además tienen un logo diferente para el canguil y los cueritos de microondas en los cuales utilizan los colores azul y blanco. Se puede ver que KIKOS no se ha enfocado en un logo corporativo global, sino más bien se basa en sus productos; en cuanto a la tipografía si utilizan la misma para todos sus productos .

KAPIRA por otro lado si cuenta únicamente con un logo para su panela tanto la que comercializan en Ecuador y la orgánica que se la utiliza para exportación exclusivamente. En este logo se aprecian varios colores, el amarillo con negro como colores principales y el verde con blanco como colores secundarios.

## Estructura organizacional

Productos San José ha mantenido la marca la Abeja Kapira en el mercado administrando la organización desde un enfoque jerárquico en la que los miembros de la familia Guerrón Cevallos dirigen la empresa. Está calificada como mediana empresa y tiene actualmente 24 colaboradores en total, mantiene una estructura organizacional vertical jerarquizada.



(Figura 2)

Los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Compras, Ventas, Procuraduría, Talento Humano y Producción como entes aislados que no dependen ni tienen interrelación unos y otro han sido modificados a procesos y se dividen en:

### *Procesos de Gestión:*

- Dirección, responsable de elaborar los direccionamientos, políticas y procedimientos con que funciona la organización y dota con los recursos necesarios para su funcionamiento
- Sistema de gestión integral, está cargo de la implementación de los procesos y del cumplimiento de Normas de Calidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad y Salud

Ocupacional, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos y Certificación Orgánica.

*Procesos Primarios:*

- Comercialización.- está a cargo de elaborar un diagnóstico de la situación en el mercado, determinar cuál es la relación con los clientes, medir el grado de satisfacción de los clientes, determinar el grado de satisfacción de los servicios y productos; y cumplir con el volumen de ventas presupuestado.
- Producción.- trabajar eficientemente sobre órdenes de producción en clima laboral apto cumpliendo BPM, BPA, y NORMA INEN
- Distribución.- ejecutar la distribución dentro de los plazos y cumpliendo los requerimientos del cliente.

*Procesos de Apoyo:*

- Talento Humano.- realizar un plan de capacitación efectivo que permita buscar la excelencia en el personal y alcanzar el perfil de competencias que la empresa requiere.
- Control-Desarrollo-Innovación-Investigación.- este proceso es responsable del desarrollo de nuevos productos, elaboración de análisis periódicos de calidad, trazabilidad de los productos y análisis químico biológico de los productos.
- Compras.- realiza una evaluación de proveedores y actualizar los requerimientos en materia prima, insumos, materiales y servicios.
- Financiero Contable Tributario.- cumplir con las normas NIFF, leyes tributarias y entregar informes y balances oportunamente.

- Procuraduría.- mantener la operación de la empresa bajo los parámetros legales establecidos y tramitar permisos y registros sanitarios de productos actuales y nuevos.
- Tecnología de la información y comunicaciones.- implantar un sistema de comunicación interna eficiente y administrar la página web, redes sociales como una herramienta de comunicación directa de los clientes.
- Mantenimiento.- dotar a la organización de un plan de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo necesario en función de las necesidades que se generen en cada proceso.
- Higiene y Limpieza.- cumplir con BPA en toda la cadena de valor de panela orgánica la Abeja La Kapira.

## **SISTEMA DE AUDITORÍA**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General**

- A través de una auditoría de comunicación, determinar el estado actual en el que se encuentra la empresa Productos San José en cuanto a su comunicación interna.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer las herramientas de comunicación que utilizan en Productos San José y cómo funcionan.
- Determinar si los colaboradores de Productos San José conocen los aspectos básicos sobre la identidad corporativa de la misma.
- Conocer cómo funciona la identidad visual de Productos San José y si sus colaboradores la reconocen.
- Modificar falencias comunicacionales encontradas en el proceso de auditoría en Productos San José.

### **MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en esta auditoría de comunicación, se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas a profundidad con todos los colaboradores que forman parte del personal administrativo,

las entrevistas contestaron de nueve preguntas abiertas en las cuales se pudo conocer con mayor detalle cómo funciona la comunicación dentro de la empresa Productos San José.

Adicionalmente se realizaron encuestas a todo el personal que forma parte de la empresa, indistintamente del área en el que se desarrollen en la que se utilizó el método de investigación cuantitativo.. La encuesta para el personal administrativo se conformó de 15 preguntas cerradas de opción múltiple y una pregunta abierta; la encuestas del personal operativo, por otro lado, estuvo conformada por número preguntas abiertas y una cerrada.

### **UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

Actualmente la empresa PRODUCTOS SAN JOSÉ cuenta con 29 personas que construye su universo. La investigación realizada fue hecha a todo el universo por lo que nuestra muestra constituye al universo en sí, permitiéndonos tener un grado de confiabilidad del 100%. Las encuestas se dividieron de la siguiente forma:

<b>Área</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Número de encuestas</b>
Administrativa	13	45%	13
Producción Kikos	9	31%	9
Producción Kapira	7	24%	7

(Tabla 1)

Por otro lado, la segunda parte de nuestra investigación constituyó a entrevistas a profundidad la cual fue dirigida a los jefes de cada una de las áreas en las que está dividida la empresa PRODUCTOS SAN JOSÉ con un promedio de tiempo de entrevista de 27 minutos por persona y se realizaron en total 6 entrevistas a: Jefe de compras, Jefe de Calidad, Jefe de Talento Humano, Coordinador Administrativo, Jefe de Producción Kikos y Jefe de Producción Kapira.

## **1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **Investigación cualitativa**

- **Jefe de Compras: Fabián Guerrón**

Guerrón, es el Jefe de Compras, cargo el cual le fue atribuido hace menos de dos años. Las funciones que desempeña son contacto con proveedores, planes de pago, créditos con los proveedores, chequeo inspección de proveedores, manejo de precios, entre otras. Dentro de este departamento consta con ayuda de un asistente el cual anteriormente trabajaba en producción. Las herramientas de comunicación que utiliza para comunicarse con el colaborador a su cargo es personal ya que trabajan de la mano en todo. No utilizan el intranet, ni carteleras, ni ningún otro medio de comunicación que no sea el de reuniones personales y llamadas telefónicas. Guerrón se comunica con sus supervisores a través de mails, WhatsApp y reuniones mensuales..

Explica que no cuentan con un departamento regulador de las herramientas comunicacionales y que debido a su único medio de comunicación con el personal que trabaja en el departamento, no existe un sustento de la misma y que muchas veces pueden surgir problemas.

Además, nos cuenta que, por su contacto directo con la gerencia (hijo y sobrino de los gerentes), ha tenido la oportunidad de generar bastantes cambios por la apertura que tiene hacia sus sugerencias. Sin embargo, cree que la comunicación general en la empresa no tiene canales establecidos y que por lo tanto hay un desorden claro en las actividades que se realiza. Expone que por su parte ha intentado mejorar la comunicación entre departamentos que es casi inexistente y que por este problema muchas veces existe un salto de jerarquización que debilita al sistema comunicacional.

- **Jefe de Calidad: Fabián Guerrón**

El Jefe de Calidad, Fabián Guerrón, fue atribuido con esta función hace no menos de dos meses por falta de personal y por el despido intempestivo de un colaborador. Explica que por la urgencia tuvo que tomar ese cargo y adaptarse a lo que la empresa necesita, sin embargo que se han encontrado varios problemas puesto que también realiza la función de Jefe de Compras. Dentro de este departamento las funciones que desempeña son: control de calidad, revisión de procesos de producción, procesos integrales de la organización (normas de cumplimiento y normas de seguridad), control de proveedores, informes de inspección, revisiones periódicas en las áreas de producción, revisiones microbiológicas y de proceso, análisis de reclamos de productos en los cuales se implementa un chequeo de trazabilidad arduo.

Por su reciente actividad en el cargo se han realizado varios cambios y se ha dedicado a la implementación de procesos que la empresa no estaba acostumbrada anteriormente. Dentro del departamento cuenta con un asistente que le ayuda a llevar a cabo sus funciones y le permite trabajar en ambas áreas, comenta que la contratación del

colaborador de apoyo fue reciente y que es uno de los únicos colaboradores que se ha unido al equipo que cuente con calificación específica en el área que trabaja.

Las herramientas de comunicación que se utiliza con dicho colaborador son más formales que en otros departamentos ya que tienen que regirse con documentos de sustento para cumplir con las normas externas que regulan a la empresa. Las herramientas comunicaciones que utilizan comúnmente son: el intranet, informes escritos y visuales, reuniones semanales. Por el departamento en el que trabajan, y por ser regulados por factores externos se tienen varias herramientas que evalúen su gestión como indicadores de calidad y evaluación de reclamos.

No obstante, Guerrón manifiesta que el departamento de Calidad es subestimado dentro de la empresa y que se necesita de una comunicación eficiente entre departamentos pero que muchas veces como no es tomado en cuenta se saltan pasos que terminan afectando el desempeño del mismo.

- **Jefe de Talento Humano: Eduardo Guerrero**

El departamento de Talento Humano es dirigido por Eduardo Guerrero quien trabaja en la empresa por más de 14 años. Sus funciones dentro del mismo son: gestión de talento humano, procesos, seguridad ocupacional, manejo de registros sanitarios y permisos de funcionamiento. Durante la entrevista Guerrero menciona “ (...) eso es en sí lo que hago aparte del trabajito de talento humano”. (2017).

En cuanto al tema específico de Talento Humano, el jefe de control se ocupa de la contratación de personal, reclutamiento y selección. Expresa que no se tiene un manual de procedimiento para las nuevas personas que entran y que cada departamento crea su propio proceso pero no existe nada escrito.

Por ser el único que trabaja dentro de dicho departamento no se debe comunicar con nadie sin embargo que las herramientas de comunicación que utiliza para transmitir mensajes externos a su departamento son: mails masivos y reuniones mensuales. La información que transmite generalmente son cambios que se realizan y documentos que se necesitan.

Explica también que la empresa PRODUCTOS SAN JOSÉ realiza varios eventos sociales con la finalidad de promover la integración de los colaboradores pero que sin embargo él no es el que organiza dichos eventos. Por otro lado, Guerrero explica que él es el encargado de actualizar las carteleras informativas tanto del área administrativa como la de producción.

Finalmente, Guerrero manifiesta que existen varias debilidades en la empresa ya que no existe una buena comunicación entre la alta dirección y los jefes de área. Por esto, muchos mensajes se pierden en la transmisión y que las actividades se desordenan. La mayoría de personas que se han acercado a él para expresar quejas o sugerencias se ha dado por la falta de claridad en las funciones y el descontento de sus sueldos. Cree que esto se debe a que no existe una estructura de sueldos establecida y que muchas personas con mismos cargos tienen sueldos distintos a los demás generando así una comparación entre ellos inevitable, Otra problemática mencionada por el Jefe de Talento Humano es que existe desorden jerárquico y que los colaboradores dentro de la empresa se saltan mandos para expresar sus quejas debido a la cantidad de tiempo que trabajan en la institución.

- **Coordinador Administrativo: David Núñez**

David Núñez, es el encargado de la coordinación administrativa y su función principal es ser el nexo entre la alta dirección y los demás procesos de producción, trabajando directamente con los responsables de cada área. Mantiene la operatividad de la empresa y resolver los problemas que se dan a diario, se describe como el mediador de las personas.

Las herramientas comunicacionales que utiliza para llevar a cabo su trabajo son: el teléfono, grupos de WhatsApp, mails y reuniones departamentales. Sin embargo, considera que la empresa no utiliza muchos medios tecnológicos y que por ende la comunicación no es efectiva ya que abarcan demasiados temas por un mismo canal y se puede volver confuso. Además, expresa que los medios de comunicación no han sido evaluados y que la mayoría de colaboradores no conocen por qué medio se deberían tratar ciertos temas y pone como ejemplo la mala utilización del intranet ya que únicamente se utiliza para transmitir mensajes coercitivos y esto ha generado que los colaboradores repelen este medio de comunicación. Explica que por este caso la comunicación se da directamente y en persona y que esto causa que no exista ningún sustento que podría ser útil cuando surjan problemas.

Manifiesta que se mezcla mucho las funciones de los administrativos puesto que actualmente por la economía de la empresa no es posible separar las funciones por productos. Por otro lado, comenta que existe mucha confusión entre amistad y trabajo por la cantidad de años que trabajan los colaboradores en la empresa (muchos trabajan ahí 26 años) y por la característica de una empresa familiar. Cree que se necesita de un factor externo para evaluar los procesos ya que existe mucha resistencia al cambio.

Explica también que existen muchas quejas por horarios ya que si hay promociones la empresa exigen horas extras. Sin embargo, considera que una de sus fortalezas es la baja rotación de personal y que esto permite a la empresa avanzar de manera continua sin tener que capacitar a nuevos colaboradores constantemente.

- **Área comercial: Francisco Arguello**

El está a cargo de la gerencia comercial de ventas, es el responsable todo lo relacionado con los autoservicios, la relación con los clientes, encargado de la exportación de productos y del equipo de trabajo que se encuentra a su cargo como los asistentes de ventas, entregadores y lo relacionado con el mercadeo.

Francisco considera que la herramienta comunicacional que más se utiliza dentro de la empresa es la comunicación verbal ya que se debe responder de manera rápida y efectiva cualquier necesidad que tengan las personas a su cargo y de igual manera con sus clientes externos. El cree que el hecho de que sea una empresa familiar también influye en el modo en cómo se relacionan, pero está satisfecho en cómo han sabido manejar las situaciones como la falta de acceso con la gerencia por ejemplo, ellos les ha permitido que sean los encargados los que tomen las decisiones referentes a la empresa, de esta manera se gana mucho tiempo y se pueden tomar decisiones acertadas.

Considera que uno de los principales problemas en cuanto a la comunicación es la falta de tiempo de la dirección ejecutiva y gerencia para relacionarse con los colaboradores, esto hace que existan problemas como los rumores el cual dice es muy elevado dentro de la empresa, considera que los altos rangos deberían estar presentes en todas las actividades que sean posibles.

### Investigación cuantitativa

Tomar en cuenta que esta área de colaboradores se encuentran inmersos en la cultura de la empresa y es muy importante que el 100% conozca la misión y visión de la empresa. La mayoría de colaboradores de esta área se encuentran trabajando en la empresa más de 4 años por lo que llama bastante la atención que el 15%, el cual es un porcentaje importante, no estén al tanto de la misión de la empresa para la que trabaja.



(Figura 3)

De las personas que dijeron que sí conocían la misión de la empresa, únicamente el 86% de la misma logró reconocer al menos una de las misiones de los productos que Productos San José distribuye, bajando así el porcentaje de conocimiento de la misma a sólo 69%. Por lo que podemos deducir que 31% de la empresa tiene desconocimiento de la razón de ser de la institución.



(Figura 4)

En la pregunta número 3 de las encuestas realizadas al área administrativa se listó nueve valores para que los colaboradores elijan los que consideren más importantes para su trabajo y así poder sugerir una lista de valores a Productos San José. Por tratarse de una empresa que está inmersa en una fábrica de alimentos, las respuestas calidad y responsabilidad (con un 21% y 13% de aceptación respectivamente) aparecieron dentro de los 5 valores más elegidos. Además, se logró recabar que consideran que una actitud positiva (21%), la honestidad (15%) y el compromiso (10%). Todos los valores anteriormente mencionados son importantes para promover el ambiente positivo en una institución. Sin embargo, se encontró que un valor sumamente necesario como el liderazgo es pasado por alto por completo dentro de la institución ya que obtuvo 0% de aceptación. Además, la eficacia (con el 4%) obtuvo un porcentaje bastante bajo el cual es un valor muy importante para la línea de trabajo en la que se desarrolla Productos San José.

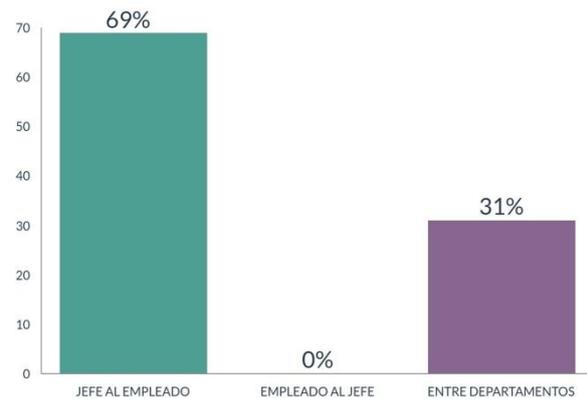
# COLORES CORPORATIVOS



(Figura 5)

Las respuestas en el gráfico 4 el cual fue destinado para comprender el nivel de conocimiento de los colaboradores del área administrativa en cuanto a los colores corporativos muestran resultados favorecedores puesto que se encontró que más del 80% de los mismos identifican los colores. Sin embargo, la encuesta también denotó que existe todavía un porcentaje de la empresa que confunde los colores.

## ¿CÓMO SE TRANSMITE LA INFORMACIÓN?



13  
RESPUESTAS

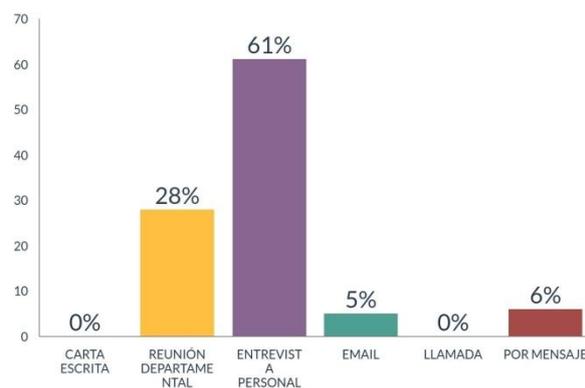
69%  
JEFE AL EMPLEADO

0%  
EMPLEADO AL JEFE

(Figura 6)

La información en el área administrativa es en su mayoría transmitida por el jefe hacia el colaborador, obteniendo un 69% en las encuestas. Por otro lado vemos que existe un 31% que dice la información también es transmitida entre departamentos. Además, se obtuvo que existe cero comunicación de manera ascendente, es decir del colaborador al jefe. Las respuestas obtenidas en esta pregunta de la encuesta transmiten una clara falta de comunicación entre departamentos, comunicación la cual los dirigentes destacaron que era sumamente importante para el funcionamiento de la institución. Por otro lado, la respuesta en la que no se obtuvo ningún resultado, del colaborador al jefe, habla mucho de la falta un canal bidireccional en el área administrativa.

## ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE SE TRANSMITA LA COMUNICACIÓN?



13  
RESPUESTAS

61%  
ENTREVISTA PERSONAL

0%  
LLAMADA O CARTA ESCRITA

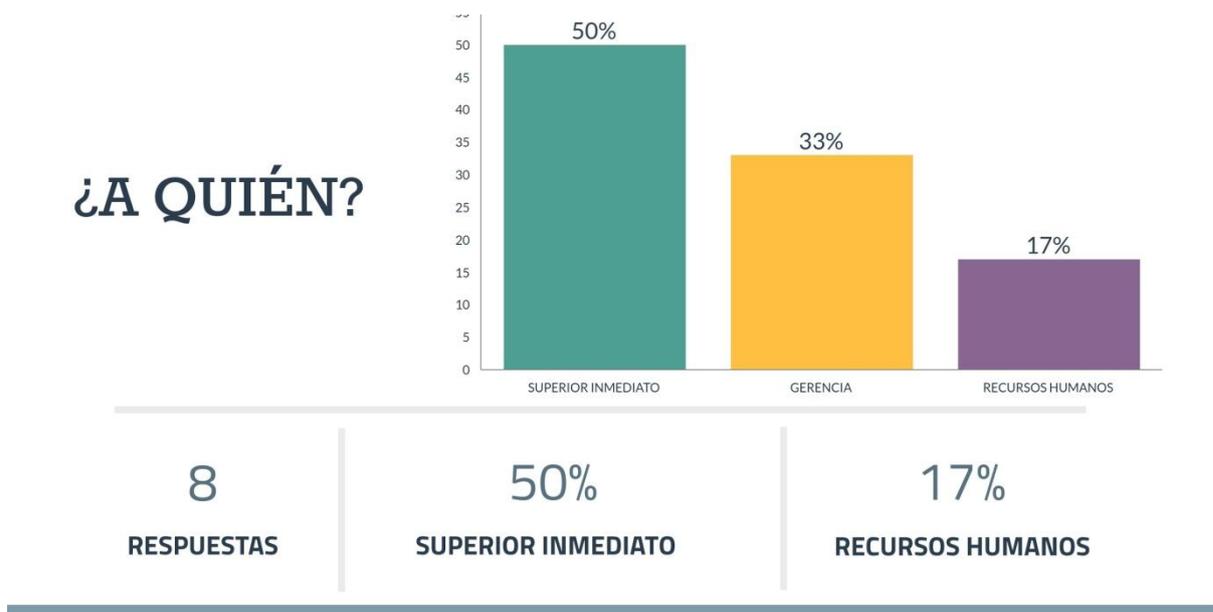
(Figura 7)

La pregunta número 6 de la encuesta pone en conocimiento las preferencias de los colaboradores por los canales que desean sean usados para contactarlos. Las respuestas denotan una clara preferencia hacia las reuniones directas e individuales y una inclinación hacia las reuniones departamentales, por lo que se puede notar que se prefiere ser comunicados de manera individual y personal. Por otro lado se puede ver que los colaboradores no desean ser contactados a través de una llamada o una carta escrita, muy pocos eligieron la opción de email o mensaje. Por las entrevistas realizadas en otra etapa de investigación logramos encontrar que esta preferencia se debe a que muchas veces los superiores utilizan los emails o mensajes para transmitir información negativa como reclamos o multas.



(Figura 8)

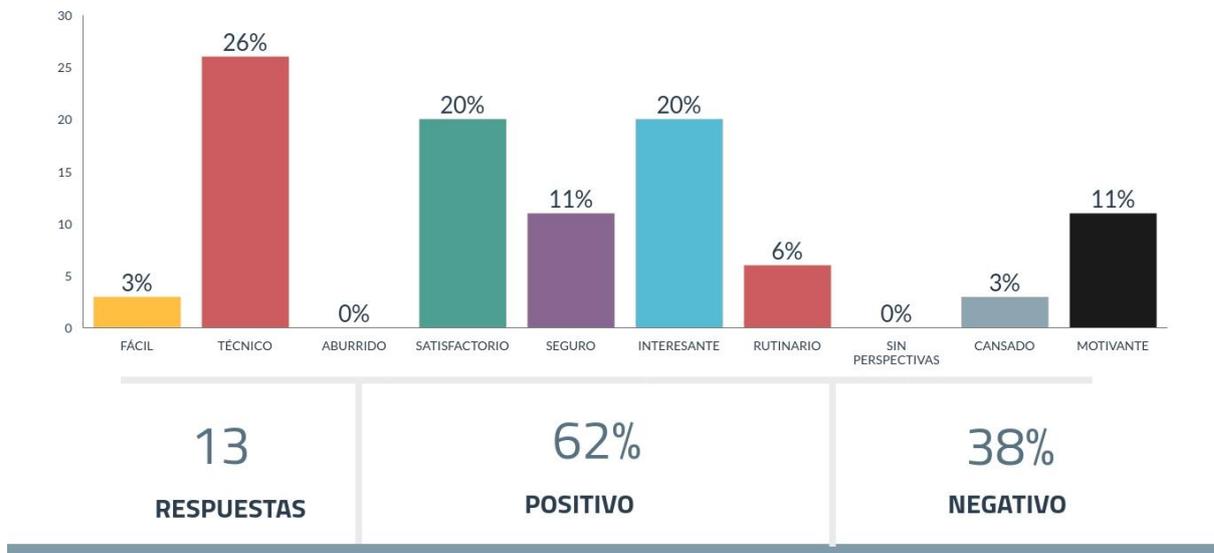
En la pregunta 7 de la encuesta se preguntó si las personas han realizado alguna vez alguna sugerencia a cualquier persona y se encontró que el 62% de los colaboradores del área administrativa si lo han hecho, dejando así al 38% que respondieron que nunca lo han hecho. Esta respuesta nos muestra un insight importante en el que demuestra que más de la mitad de colaboradores se sienten en confianza de sugerir cambios y en un ambiente seguro.



(Figura 9)

En esta etapa de la encuesta se preguntó únicamente a las personas que habían realizado una sugerencia que respondan a quién la habían realizado. Se encontró que la mitad lo había hecho a su superior inmediato y que el 33% la realizó directamente a la gerencia. Por el otro lado únicamente el 17% lo hizo a recursos humanos, departamento el cual se enfoca en el personal y su satisfacción. Las respuestas muestran que muchos de los colaboradores se saltan la jerarquización y se dirigen directamente con la gerencia lo cual no es positivo y que muy pocos de los colaboradores de esta área tienen la confianza en el departamento de recursos humanos y prefieren dirigir sus quejas y/o sugerencias a otras personas las cuales no están destinadas a esos fines.

# DESCRIBA SU TRABAJO



(Figura 10)

En esta pregunta, por la industria en la que se encuentra Productos San José se clasificaron a las palabras: satisfactorio, seguro, interesante y motivante; como descripciones positivas para su trabajo. Estas palabras obtuvieron un 62% de respuestas. Por otro lado, las palabras: fácil, técnico, aburrido, rutinario, sin perspectivas y cansado fueron consideradas negativas; y éstas obtuvieron un 38% de respuestas. La palabra que obtuvo la mayor cantidad de respuestas fue técnico con un 26%, palabra la cual está dentro de los aspectos negativos puesto que las funciones técnicas generalmente son consideradas rutinarias, cansadas o aburridas.

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



(Figura 11)

La pregunta número 10 de la encuesta realizada al personal administrativo fue destinada a las herramientas de comunicación que más utilizan y las respuestas obtenidas fueron que las herramientas que más utilizan son el teléfono, el intranet y las reuniones departamentales. Según preguntas anteriores se encontró que los colaboradores no tienen al mail o al teléfono como sus herramientas preferidas. Por otro lado, se encontró que los rumores conforman un 9% de las herramientas de la comunicación el cual es un aspecto negativo puesto que no es información oficial ni controlada por los dirigentes de la institución.

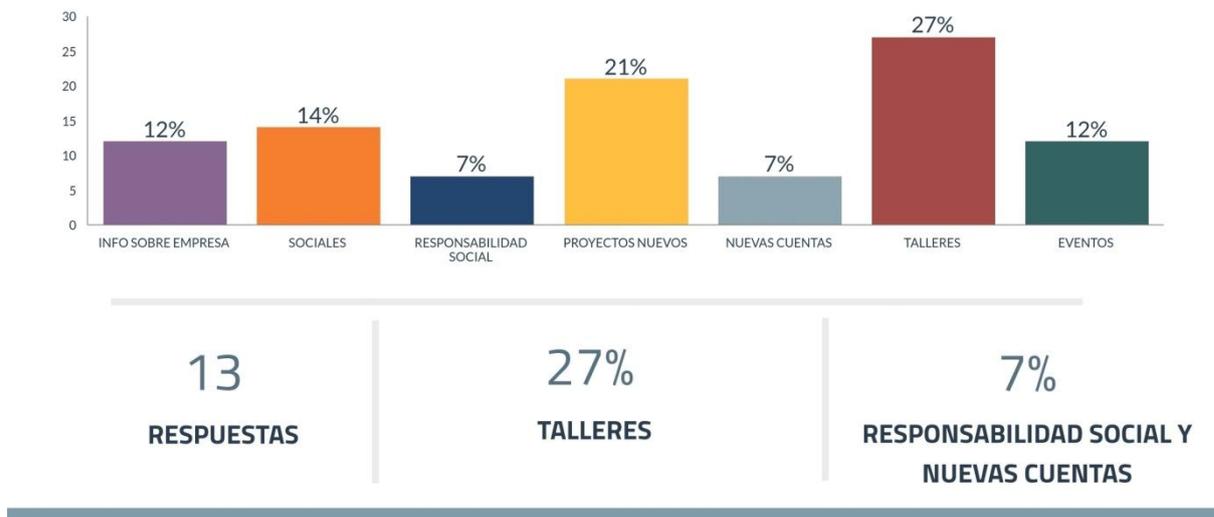
## CALIFICACIÓN HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



(Figura 12)

Se solicitó a los colaboradores del área administrativa que califiquen las herramientas de comunicación del 1 al 5, el 5 siendo la calificación más alta. Se recabó que consideran que la herramienta comunicacional que mejor transmite los mensajes son las reuniones departamentales siendo la única que obtuvo la puntuación 5. Por otro lado, la herramienta comunicacional del teléfono obtuvo la segunda calificación más alta obteniendo así un 4 la cual fue resaltada como una de las herramientas menos favoritas en anteriores preguntas. Se puede ver también que en esta pregunta se califica a los rumores en el mismo nivel que el intranet y las carteleras lo cual es un aspecto negativo.

## ¿INFORMACIÓN QUE LE INTERESA?

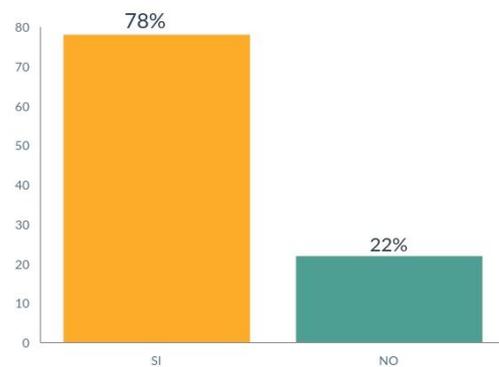


(Figura 13)

En la pregunta 12 de la encuesta se pidió a los colaboradores que elijan los temas que les interesa para que reciban información de los mismos y el tema talleres y proyectos nuevos se destacaron entre las respuestas obteniendo un 27% y 21% respectivamente. Además, se puede denotar que los temas sociales, eventos y la información de la empresa también son temas de interés de los colaboradores. En entrevistas realizadas en otra etapa de la investigación se encontró que la empresa realiza varios eventos sociales los cuales tienen como objetivo principal la integración. Por otro lado, las respuestas denotan una clara falta de interés por temas de responsabilidad social y nuevas cuentas, esto se debe a que nunca han realizado ninguna campaña de responsabilidad social ni dentro de la empresa ni apoyan a ninguna institución que lo realice.

- **Área Producción Kikos**

# ¿CONOCE LA MISIÓN?



9  
ENCUESTADOS

78%  
SI

22%  
NO

(Figura 14)

En esta primera pregunta, respecto a si conoce la misión de la empresa, se obtuvo como respuesta que un 78% de los colaboradores en el área de producción si conocen la misión, mientras que un 22% respondió que no la conocía.



(Figura 15)

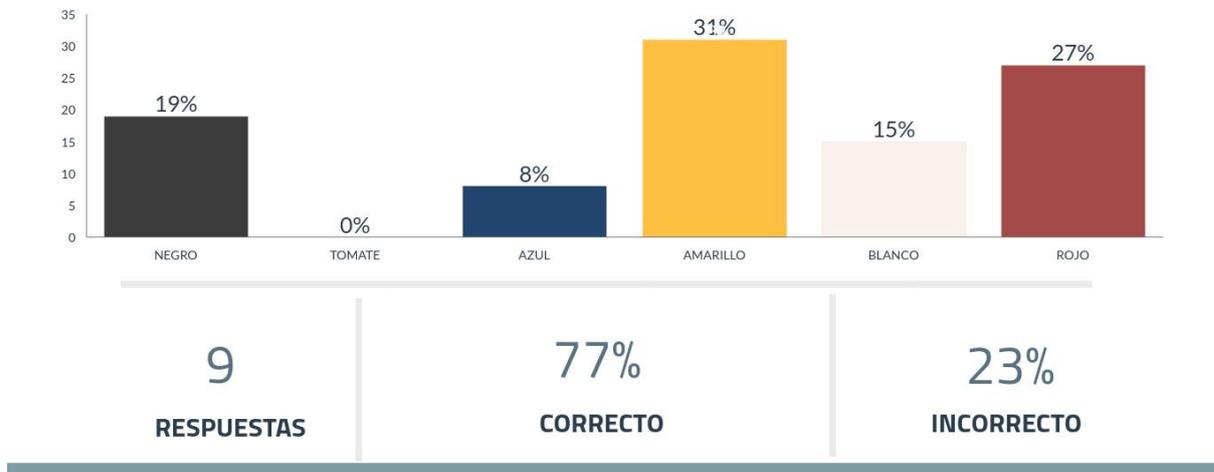
En la pregunta se solito señalar la misión correcta dentro de tres posibles opciones con la finalidad de confirmar que sí conocen la misión de la empresa. Se obtuvo un resultado favorable ya que el 80% de los colaboradores respondieron de manera correcta, dejando un 20% los cuales seleccionaron alguna de las opciones incorrectas.



(Figura 16)

Esta pregunta estuvo enfocada en los colores corporativos de la empresa y poder ver si los colaboradores los saben distinguir. El color amarillo fue el que mayor porcentaje obtuvo con un 31%, seguido del color azul con un 27% siendo estos dos colores los principales de la empresa. Los colores secundarios son los que obtuvieron los porcentajes más altos después de los mencionados anteriormente, el negro 19% y el blanco 15%. En esta pregunta existió una peculiaridad ya que uno de sus nuevos productos que es el canguil de microondas tiene diferentes colores como es el azul el cual un 8% de los colaboradores lo reconocieron como color corporativo por esa razón.

# COLORES CORPORATIVOS



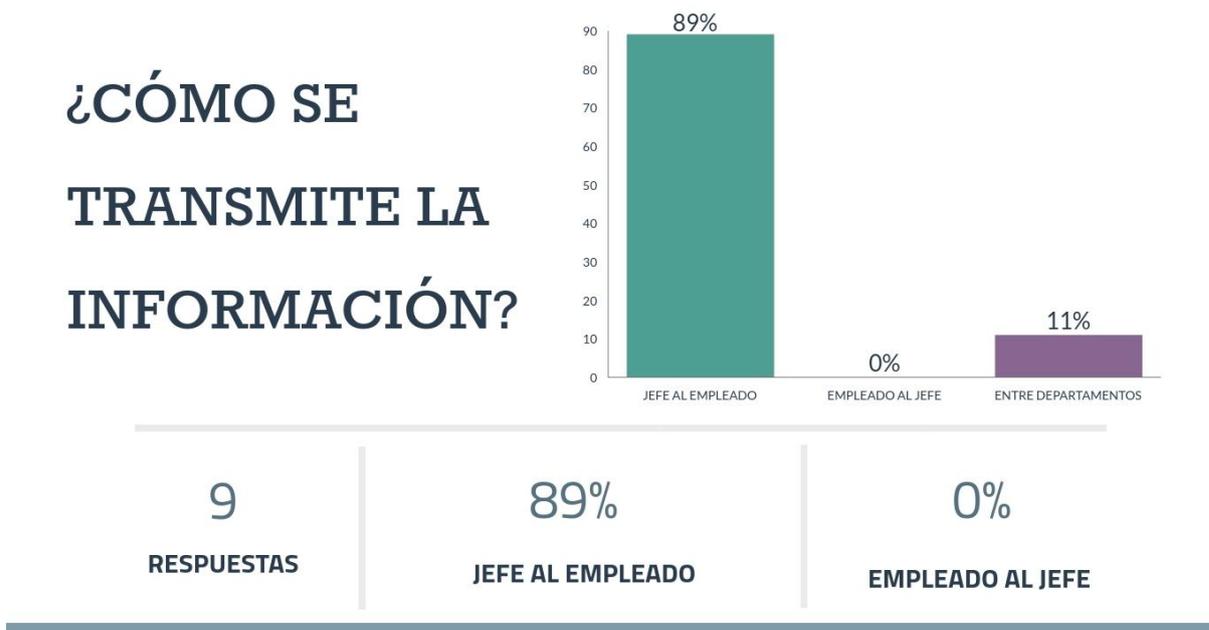
(Figura 17)

Dentro de una lista de nueve valores corporativos, los que obtuvieron mayor porcentaje fueron: la responsabilidad con 21%, la calidad con 18% y la confianza con 16%. Por otro lado se obtuvo valores con bajo porcentaje como la honestidad con 8% al igual que la actitud positiva con el mismo porcentaje.



(Figura 18)

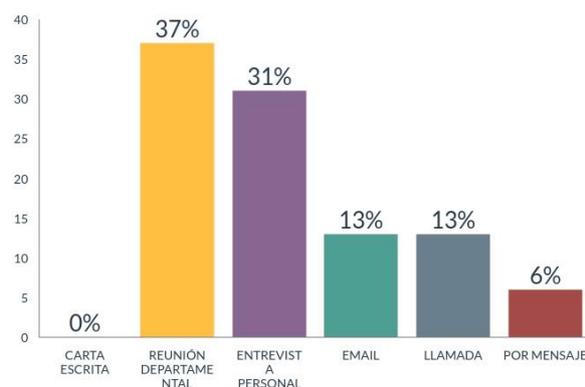
Se presentó tres opciones diferentes de logo corporativo en el cual había una opción correcta, en esta pregunta, el 89% de los colaboradores respondió de manera correcta y el 11% no la respondió.



(Figura 19)

Esta pregunta busca conocer cómo los colaboradores perciben la comunicación dentro de la empresa, aquí el 89% considera que la comunicación se da de manera vertical desde el jefe a los empleados y el 11% lo calificó con la opción de entre departamentos.

## ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE SE TRANSMITA LA COMUNICACIÓN?



9  
RESPUESTAS

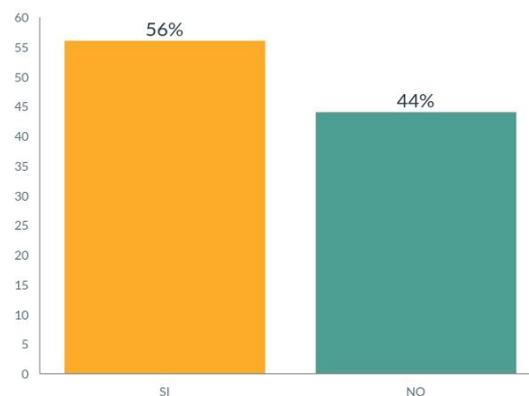
37%  
REUNIÓN DEPARTAMENTAL

0%  
CARTA ESCRITA

(Figura 20)

Se plantearon 6 opciones de herramientas de comunicación para que los colaboradores puedan escoger el medio por el cual les gustaría que se comuniquen con ellos. Las opciones que obtuvieron mayor porcentaje son aquellas que involucran contacto y comunicación directa como las reuniones departamentales con un 37% y las entrevistas personales con 31%. Las herramientas comunicacionales que no tuvieron porcentajes fueron los mensajes con 6% y la carta escrita con 0%.

## ¿HA REALIZADO UNA SUGERENCIA?



9  
ENCUESTADOS

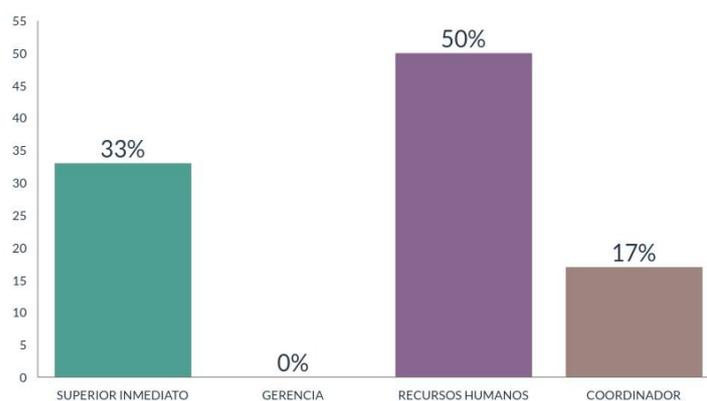
56%  
SI

44%  
NO

(Figura 21)

Esta pregunta buscaba conocer si es que los colaboradores han hecho alguna sugerencia de cualquier tipo dentro de la empresa, el 56% de ellos respondieron que sí lo han hecho frente al 46% que no, en caso de no hacerlo, la siguiente pregunta no tenía que ser respondida.

## ¿A QUIÉN?



5  
RESPUESTAS

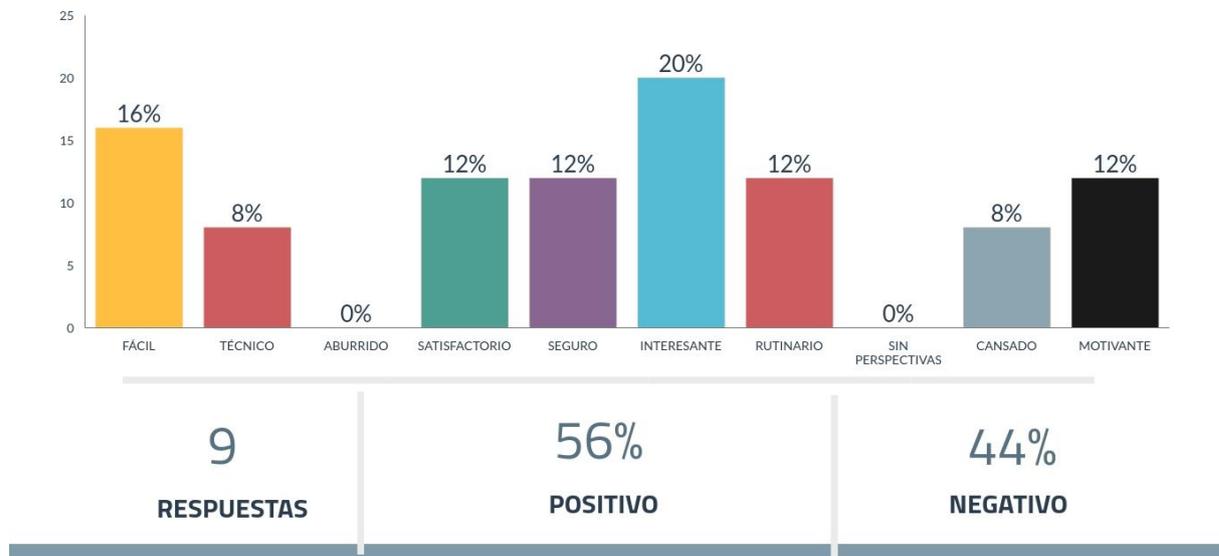
50%  
SUPERIOR INMEDIATO

17%  
RECURSOS HUMANOS

(Figura 22)

Del total del 56% de los colaboradores que respondieron que sí habían realizado sugerencias en la pregunta anterior, se les pidió responder a quién se la habían realizado. Los resultados fueron con 50% el departamento de recursos humanos, el 33% el superior inmediato y el 17% seleccionó la opción otros.

## DESCRIBA SU TRABAJO

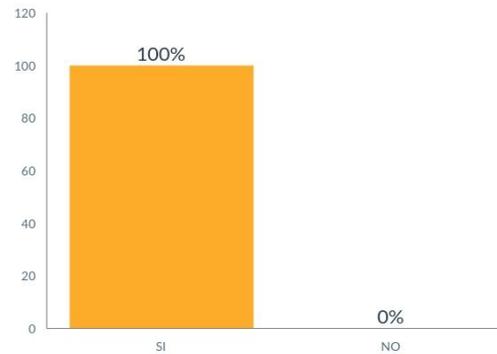


(Figura 23)

En esta pregunta se pidió a los colaboradores que seleccionen tres palabras que mejor describan su trabajo dentro de las 10 opciones posibles. Las palabras con las que más se identificaron fueron: interesante con un 20%, fácil con 16%; hubo 4 opciones que obtuvieron el mismo porcentaje de 12% en las cuales se encuentran las palabras motivante, rutinario, seguro y satisfactorio. Cabe recalcar que palabras como sin perspectivas y aburrido obtuvieron 0%.

- **Área Producción Kapira**

**¿CONOCE  
LA MISIÓN?**



7  
ENCUESTADOS

100%  
SI

0%  
NO

(Figura 24)

La primera pregunta para los colaboradores de KAPIRA estuvo enfocada en ver si creían conocer la misión de la empresa. Los resultados fueron que el 100% respondió de manera positiva.



(Figura 25)

En esta pregunta se plantearon 3 opciones posibles, de las cuales una era la respuesta correcta. En este caso, el 88% de los colaboradores respondieron de manera correcta y el 12% se equivocó en su elección.



(Figura 26)

Se presento 9 opciones distintas de posibles valores corporativos que puede tener la empresa, los valores que más porcentaje obtuvieron fueron: calidad con 34%, responsabilidad con 22% al igual que la honestidad. Cabe recalcar que hubo valores como liderazgo, confianza, eficacia y servicio que obtuvieron 0%.

## COLORES CORPORATIVOS



(Figura 27)

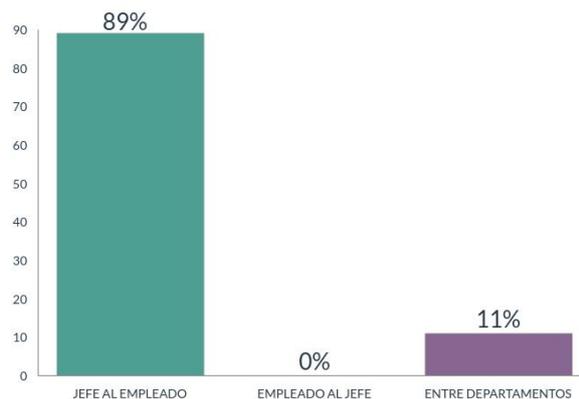
La pregunta 6 estuvo enfocada en los colores corporativos de KAPIRA, todas las opciones posibles tuvieron porcentajes, los más altos son el amarillo con 39% y el rojo con 22%. Entre los colores que menos porcentaje tuvieron son el blanco con 6% y el color negro con 5%.



(Figura 28)

La pregunta estuvo enfocada en ver si los colaboradores saben distinguir el logo de la empresa KAPIRA, para esto, se propuso tres posibles opciones. Los colaboradores respondieron de manera correcta en un 71%, frente al 29% que no respondió a la pregunta.

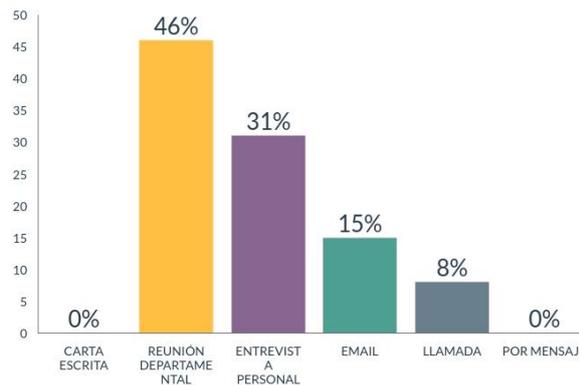
## ¿CÓMO SE TRANSMITE LA INFORMACIÓN?



(Figura 29)

En la pregunta 6 se preguntó de qué manera consideran los colaboradores que se transmite la información dentro de la empresa, el 89% respondió que del jefe al empleado y el 11% considera que se da la comunicación entre departamentos.

## ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE SE TRANSMITA LA COMUNICACIÓN?



(Figura 30)

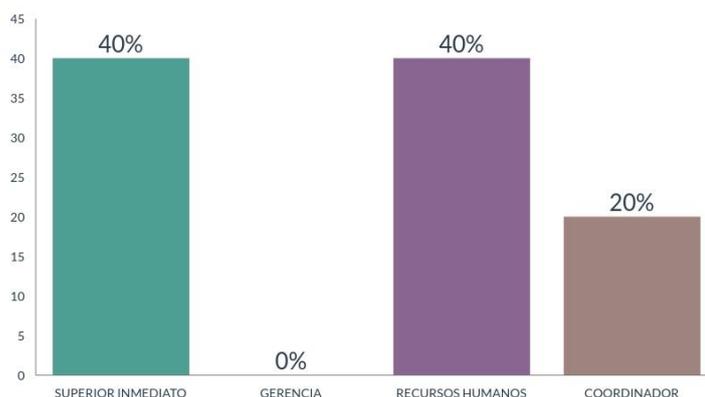
Se dio 6 opciones distintas en cuanto a las herramientas comunicacionales a través de las cuales que les gustaría que se comuniquen con ellos, el 46% respondió que prefieren la reunión departamental y el 31% prefiere las entrevistas personales frente a las demás opciones. Se puede ver que los colaboradores prefieren el contacto y la comunicación directa a comparación del mensaje o la carta escrita, las cuales obtuvieron 0%.



(Figura 31)

La pregunta 8 obtuvo como resultado que el 71% de los colaboradores si ha realizado alguna sugerencia en algún departamento o persona dentro de KAPIRA y el 29% no ha realizado ningún tipo de sugerencia.

## ¿A QUIÉN?



5  
RESPUESTAS

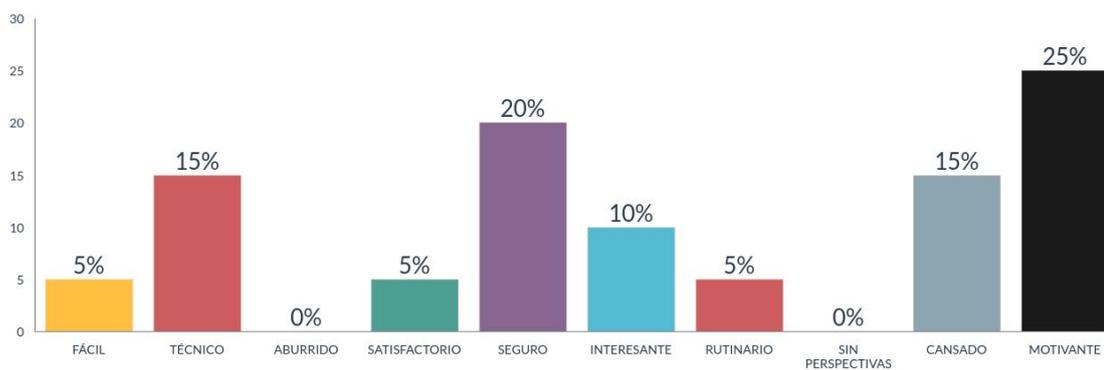
40%  
SUPERIOR INMEDIATO O  
RECURSOS HUMANOS

0%  
GERENCIA

(Figura 32)

Dentro del 71% de los colaboradores que respondieron de manera afirmativa en la pregunta anterior, el 40% de ellos lo hicieron al departamento de recursos humanos, el 40% al superior inmediato y el 20% respondió a la opción otros.

## DESCRIBA SU TRABAJO



7  
RESPUESTAS

60%  
POSITIVO

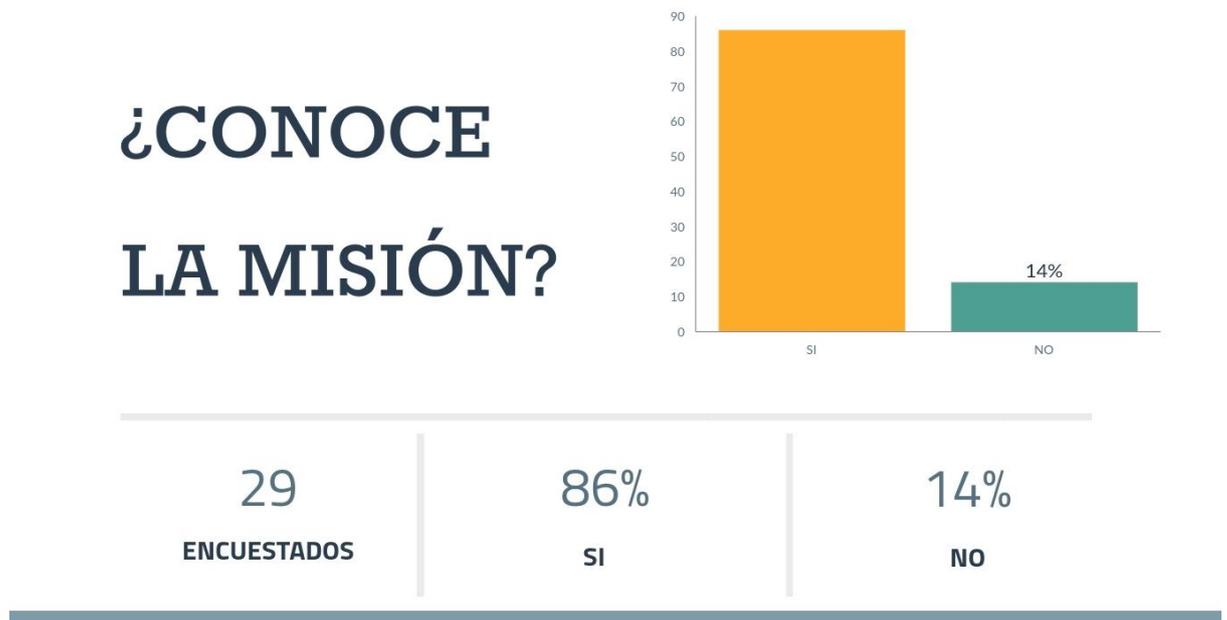
40%  
NEGATIVO



(Figura 33)

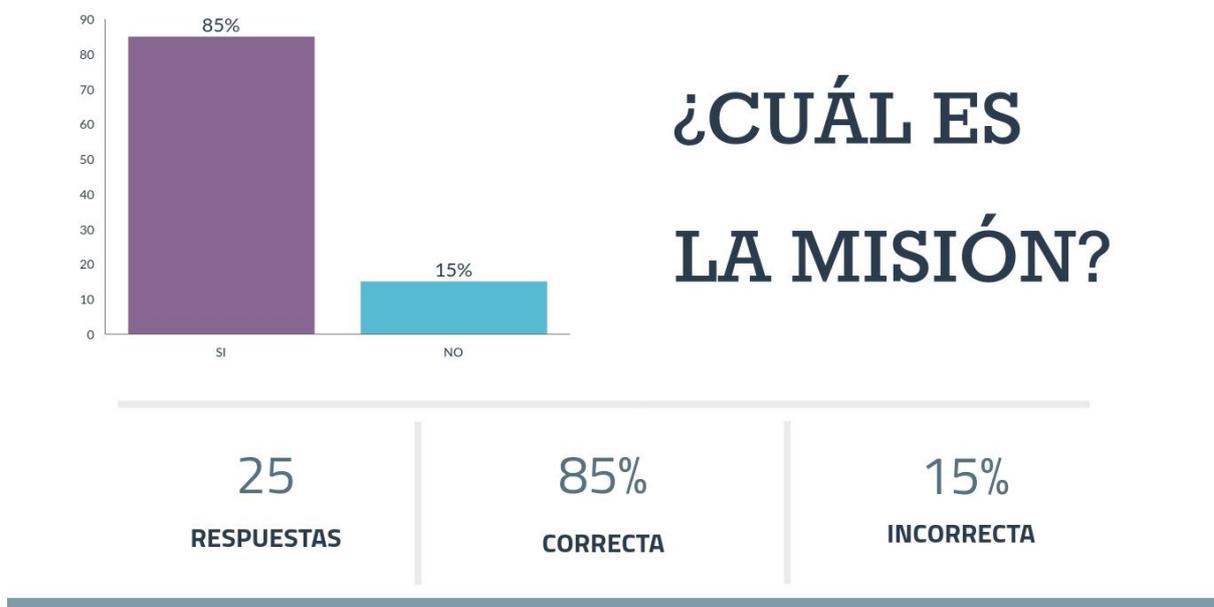
Se presentaron 10 opciones posibles de palabras que puedan describir mejor su trabajo, entre las palabras que más porcentaje obtuvieron fueron motivante con el 25%, seguro con el 20%, cansado y técnico que obtuvieron el 15%. Las palabras sin perspectivas y aburrido por otro lado no obtuvieron ningún porcentaje.

- **Resultados Generales Productos San José**



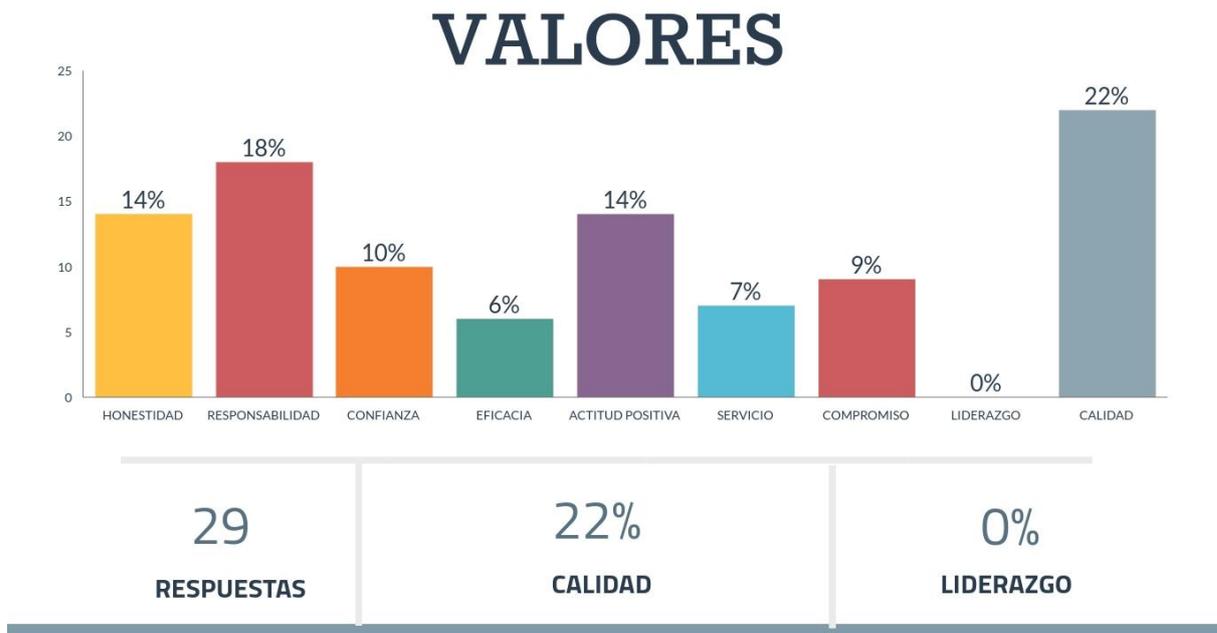
(Figura 34)

La primera pregunta, enfocada en saber si los colaboradores creen conocer, dentro de la identidad corporativa, la misión empresarial en la cual trabajan. En este caso se obtuvo como resultado general que el 86% de ellos dicen saber la misión y el otro 14% respondió que no la sabe.



(Figura 35)

De este 86% de colaboradores mencionados en la pregunta anterior, con respecto a creer saber la misión de la empresa, se presentaron 3 posibles opciones en las que debían escoger la respuesta correcta. El 85% de ellos respondieron de manera acertada, lo que significa que la mayoría de los colaboradores conocen este aspecto de la identidad corporativa, dejando un porcentaje de 15% que no supo responder de manera correcta. A pesar de parecer un número bajo a comparación del porcentaje de personas que respondieron acertadamente, ese porcentaje es alto considerando que la rotación de personal dentro de Productos san José es muy baja y sus colaboradores llevan trabajando varios años dentro de la misma. Es necesario mencionar que están atravesando una etapa de cambios por lo que puede generar confusión u olvido al no estar expuestos a estos aspectos como solían estar.



(Figura 36)

En la pregunta 3 presentaron una serie de valores corporativos con los que los colaboradores podrían identificar a la empresa. Dentro de los valores que más porcentaje obtuvieron esta la calidad con un total de 22%, seguido de la responsabilidad con un 18% y los valores actitud positiva y honestidad con un 14%. Es necesario mencionar que los dos valores que más porcentaje tienen, si están dentro de los valores corporativos estipulados por Productos San José. Por otro lado los tres valores que menos porcentaje obtuvieron son el servicio con 7%, la eficacia con 6% y el liderazgo con 0%.

# COLORES CORPORATIVOS

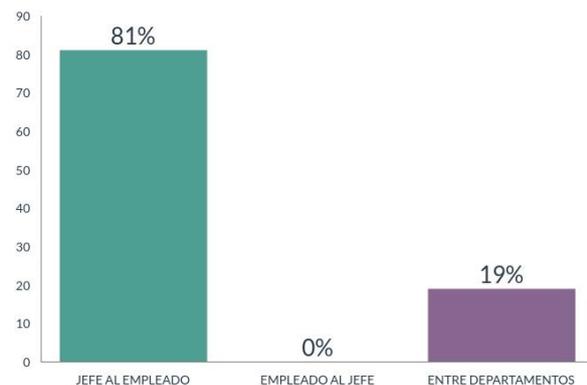


(Figura 37)

Esta pregunta forma parte de la identidad corporativa, aquí se buscó ver si los colaboradores podían distinguir elementos importantes de la identidad como lo es los colores corporativos, para este cuadro de resultados generales se unió todas las respuestas correctas y las incorrectas debido a que KAPIRA y KIKOS tienen un sistema de identidad visual diferente. Las respuestas correctas obtuvieron un porcentaje de 77%, un número no muy elevado tomando en cuenta que los colaboradores están en contacto permanente con el logo al empaacar, y distribuir los productos. Se pudo ver en las encuestas que los colaboradores señalaron sus respuestas en base a la gama de productos que tienen y no a los colores corporativos a los cuales no se los tiene definidos y establecidos en un manual de identidad visual. Por esta razón, colores como el azul que no forma parte de los corporativos, si tuvieron porcentajes dentro de la encuesta ya que KIKOS produce canguil y cueritos para microondas en los que el empaquetado lleva el color azul y blanco. Este porcentaje de 23% incorrecto se lo

puede relacionar con la falta de conocimiento de los colaboradores hacia la palabra “colores corporativos”.

## ¿CÓMO SE TRANSMITE LA INFORMACIÓN?



29%  
RESPUESTAS

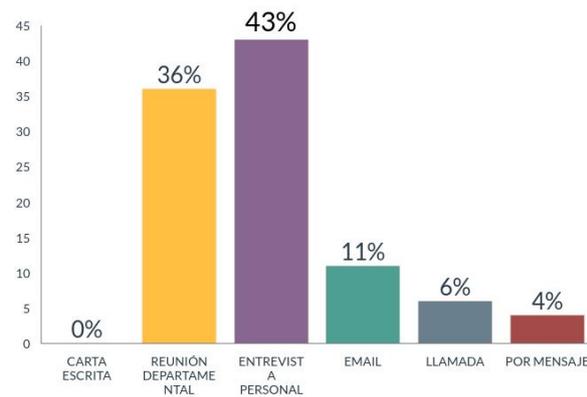
89%  
JEFE AL EMPLEADO

0%  
EMPLEADO AL JEFE

(Figura 38)

En esta pregunta se tiene la intención de conocer de qué manera los colaboradores creen que se da la comunicación dentro de Productos San José, en los resultados generales se puede comprobar que el 81% de ellos consideran que esta se da desde el jefe al empleado y únicamente el 19% considera que la comunicación es entre los departamentos. Esto muestra una deficiencia en comunicación entre áreas, que en caso de ser tratado con la finalidad de mejorar esta percepción, será de gran ayuda para la efectividad de varios procesos dentro de la empresa.

## ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE SE TRANSMITA LA COMUNICACIÓN?



29  
RESPUESTAS

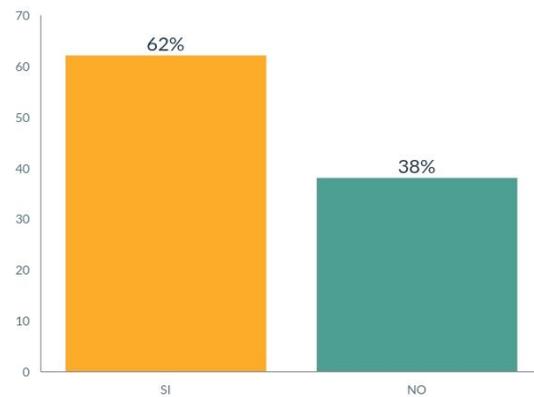
43%  
ENTREVISTA PERSONAL

0%  
CARTA ESCRITA

(Figura 39)

En esta pregunta se presentaron una serie de herramientas comunicacionales que se utilizan en Productos San José, y se pidió a los colaboradores señalar los medios que más les gusta para que se comuniquen con ellos. En este caso los resultados generales mostraron que los colaboradores prefieren el trato directo y personal, lo que se puede relacionar con el hecho de que es una empresa familiar y entre ellos se conocen hace ya varios años, las opciones como entrevistas personales con el 43% y las reuniones departamentales con el 36% son las que mayor porcentaje tienen dentro de las opciones. Los colaboradores sin duda prefieren herramientas de comunicación que les permita comunicarse de manera rápida y efectiva y no utilizar herramientas como las llamadas telefónicas con un 6%, mensajes de texto en los cuales se podría malinterpretar la información con un 4% y por último medios que pueden ser considerados más formales como la carta escrita 0%. Este porcentaje de la carta escrita es importante ya que dentro de Productos San José se manejan en gran cantidad por medio de esta herramienta.

## ¿HA REALIZADO UNA SUGERENCIA?



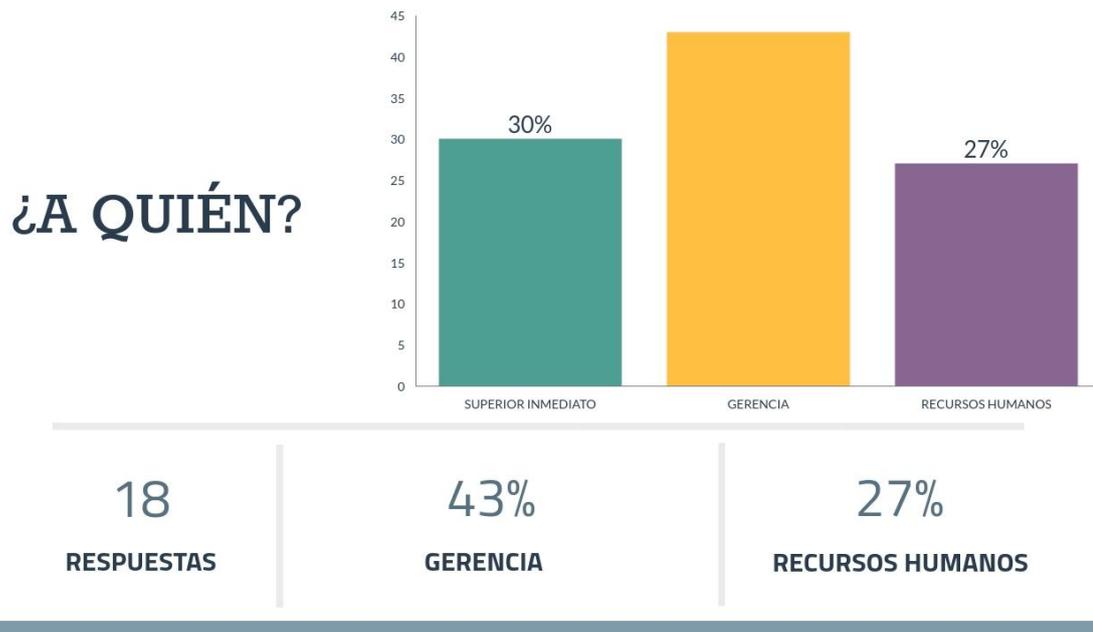
29  
ENCUESTADOS

62%  
SI

38%  
NO

(Figura 40)

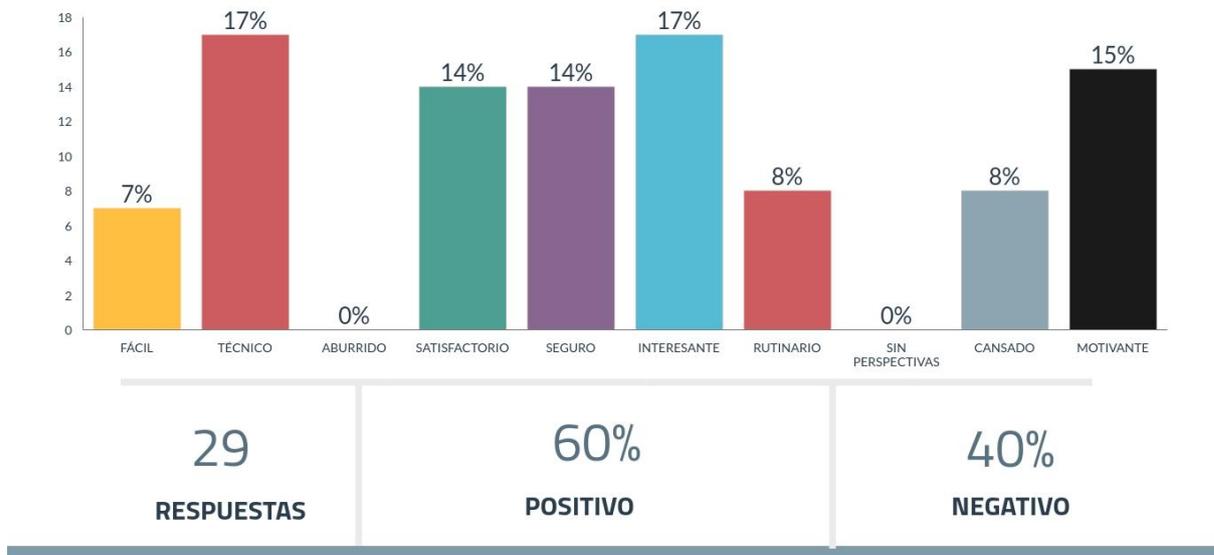
El saber si los colaboradores han realizado alguna sugerencia, puede ser un indicativo importante para entender cómo funciona la comunicación dentro de la empresa y su involucramiento en la misma. Es por esta razón que se les pidió responder si o no en cuanto a haber realizado alguna sugerencia, se obtuvo como resultado general que el 62% de ellos si la han realizado en algún punto. Sin embargo existe un alto porcentaje de colaboradores que respondieron no haber hecho ninguna sugerencia, este 38% es importante considerando que la mayoría de ellos se han formado dentro de la empresa y la persona que menos tiempo lleva dentro de Productos San José es 6 años.



(Figura 41)

Ligándose a la anterior pregunta, se les preguntó al 62% de colaboradores que sí han realizado alguna pregunta, a quién se la habían hecho. El 43% de ellos respondió la opción de gerencia y únicamente el 27% señaló al departamento de recursos humanos. Este dato es importante ya que muchos de ellos al realizar alguna sugerencia se saltaron del departamento de recursos humanos el cual debería ser el encargado de receptor estas sugerencias, esto puede mostrar una falencia dentro de este departamento y es por esto que el personal prefiere dirigirse directamente a la gerencia.

## DESCRIBA SU TRABAJO



(Figura 42)

Dentro de esta pregunta, se propusieron 10 opciones de palabras que los colaboradores debían escoger tres de ellas, con las cuales se sientan más identificados, para el gráfico de resultados generales se formó dos grupos de palabras a las cuales se las denominó como positivas o negativas en base al contexto en el que se desarrollan. Las palabras que se consideraron positivas son: satisfactorio, seguro, interesante y motivante, las cuales obtuvieron un 60% dentro de estos resultados generales. Las palabras consideradas negativas son: fácil, técnico, aburrido, rutinario, sin perspectivas y cansado, por las cuales el 40% de los colaboradores se sintió identificado, es necesario mencionar que las palabras aburrido y sin perspectivas obtuvieron 0% dentro de las encuestas generales. Se debe tomar mucho en cuenta que 40% de los colaboradores relacionan su trabajo con una palabra negativa y esto puede verse reflejado o generar una influencia negativa en el clima laboral dentro de la empresa.

## **Propuesta de campañas internas para Productos San José**

### **Problemas comunicacionales**

Se realizó una auditoria de comunicación interna, en la que se trabajo de manera cuantitativa y cualitativa a través de entrevistas a profundidad a todo el personal administrativo. Se encontraron algunos problemas o fallas en la comunicación interna de la empresa Productos San José, sobre los cuales se pueden ejecutar campañas específicas para cada problema y plantear una solución efectiva. Tras la presentación de resultados al cliente se logro establecer cuatro problemas principales sobre los cuales se hace una propuesta de campaña, estos problemas son:

- Establecer límites en la comunicación interna.
- Bienestar de Recursos Humanos.
- Establecer límites dentro del concepto familiar.
- Posicionar 4 valores que mejor se identifican con la empresa.

A continuación se presentan las 4 campanas de comunicación interna para la empresa Productos San José, cada campaña cuenta de tres fases necesarias para lograr los objetivos deseados.

### **Concepto (Eje Temático)**

El concepto general bajo el cual se escogió trabajar en las campañas, es la idea de la familia San José. Los colaboradores durante la auditoria de comunicación, mencionaron esta filosofía como lo más fuerte dentro de la empresa, lo que más les gustaba y con lo que se sentían identificados, ya que muchos de ellos llevan varios años dentro de la empresa e incluso se han formado dentro de ella.

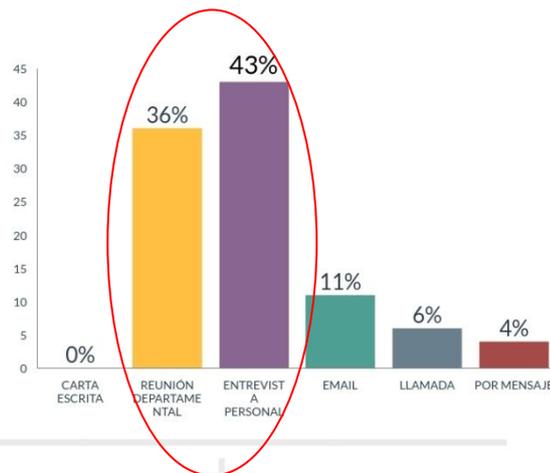
## **Objetivo General**

Contribuir con el desarrollo de la empresa a través del mejoramiento de la comunicación dentro de Productos San José, basados en los resultados de la auditoría de comunicación interna que se realizó previamente, lograr mejorar en un 85% los resultados.

## **Problema 1: Estandarización de la comunicación**

Los resultados de la auditoría interna que se realizó dentro de empresa, evidenció que existe una falta de estándares en la comunicación, las herramientas no están bien posicionadas y existe una falta de mantenimiento y control sobre las mismas. Además los colaboradores prefieren utilizar casi en su totalidad, la comunicación directa, esto genera que exista una falta de información plasmada como evidencia o sustento de cualquier acción o toma de decisiones. Los colaboradores no saben utilizar de manera adecuada las herramientas de comunicación interna que existen en la empresa y herramientas como la cartelera pasan desapercibidas debido

¿CÓMO LE  
GUSTARÍA QUE SE  
TRANSMITA LA  
COMUNICACIÓN?



29  
RESPUESTAS

43%  
ENTREVISTA PERSONAL

0%  
CARTA ESCRITA

(Figura 43)

### Objetivos específicos

- Posicionar las herramientas de comunicación tecnológicas en un 60% a través de informar a los colaboradores el correcto uso de las mismas.
- Rediseñar carteleras para que sean más visibles e informativas.
- Estandarizar las herramientas de comunicación interna dentro de la empresa.

### Públicos Específicos

- Gerencia
- Administrativo
- Operativo

### Campaña 1

**Nombre campaña:** Mejoremos la comunicación dentro de familia San José

## Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Generar expectativa a los colaboradores a través de un pin el cual contiene el mensaje.	"la comunicación dentro de la familia San José es esencial"	<b>Herramienta:</b> Pin con el logo y mensaje de expectativa, carteleras. <b>Táctica:</b> entregar un pin con el logo de la empresa y el mensaje para generar expectativa, durante esa fase se rediseñarán las carteleras para que estén listas para las siguientes fases y demás campañas.	<b>Entrega de pin:</b> 1 día <b>Rediseño de cartelera:</b> 2 días

(Tabla 2)

## Afiches





### Fase Informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Informar a todos los colaboradores las funciones de cada herramienta comunicacional dentro de la empresa.	" Conoce las herramientas por las cuales te puedes comunicar dentro de la familia Productos San José"	<b>Herramienta:</b> Cajita informativa <b>Táctica:</b> Entregar cajita informativa en la cual se encuentran fichas de cada herramienta comunicacional, en esta se puede ver la manera correcta de usarla, tips y que no hacer.	<b>Entrega de cajita:</b> 1 día

(Tabla 3)



### Fase recordación

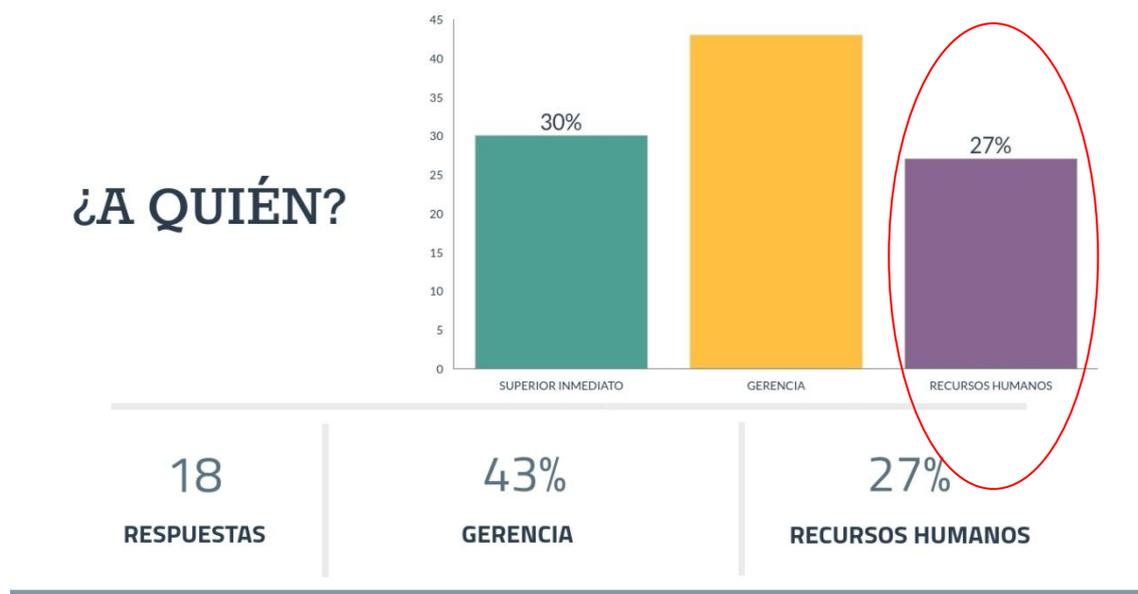
Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Utilizar las piezas graficas para poder generar recordación sobre para que sirven y como utilizar las herramientas.	“yo sirvo para...”	<b>Herramienta:</b> Todas las herramientas comunicacionales <b>Táctica:</b> colocarlas piezas de manera estratégica en el caso de ser pertinente y tener las piezas para poder reenviarlas cuando sea necesario a través de herramientas tecnológicas.	Indefinido

(Tabla 4)



### Problema 2: Salto de procesos

En la auditoría se pudo ver que los colaboradores no tienen un acercamiento con el departamento de recursos humanos, es por esto que se da un salto de jerarquías y salto de procesos. El departamento de recursos humanos es visto únicamente de manera negativa, y no se lo ve involucrado en los demás roles que debería desarrollar la persona encargada de el departamento.



(Figura 44)

### Objetivos específicos

- Fomentar la participación del jefe de recursos humanos dentro de las demás áreas de la empresa.
- Lograr que de manera indirecta el personal cambie la perspectiva negativa que se tiene de la persona de recursos humanos.
- Evitar el salto de procesos y niveles jerárquicos dentro de la empresa debido a este malestar hacia el departamento de recursos humanos.
- Incrementar el acercamiento al departamento de recursos humanos en un 60%.

### Publico específico

- Todo el personal dentro de Productos San José.

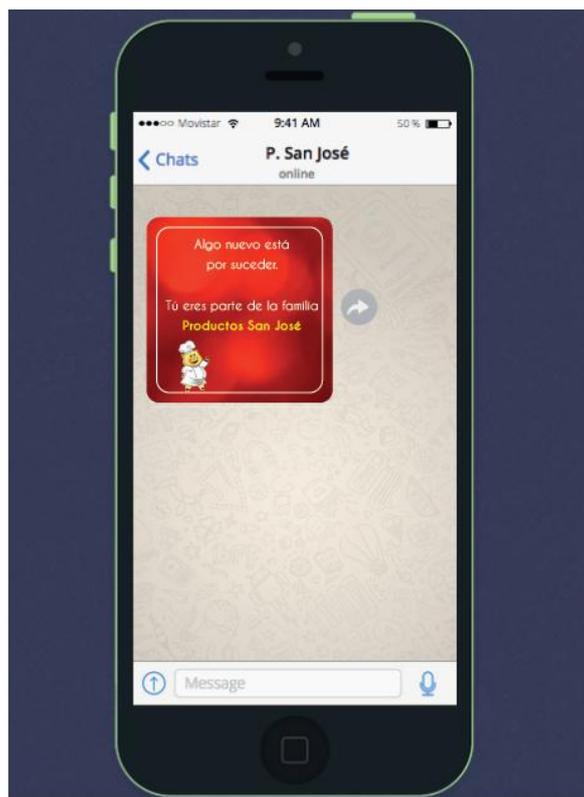
## Campaña 2

**Nombre:** La familia Productos San José se preocupa por ti

### Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Generar expectativa sobre la nueva herramienta de comunicación interna	- "Algo nuevo esta por suceder, tu eres parte de la familia Productos San José" - "Ahora Productos San Jose cuenta con un boletín mensual. ¡Espéralo!	<b>Herramienta:</b> Todas las herramientas comunicacionales <b>Táctica:</b> Enviar y colocar las piezas de expectativa en las distintas herramientas comunicacionales dentro de la empresa para que sean visibles para todo el personal.	<b>Primer afiche:</b> 1 semana <b>Segundo afiche:</b> 1 semana

(Tabla 5)



### Fase Informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Entregar a todo el personal el nuevo boletín de comunicación interna de Productos San José.	" Ahora podrás estar informado sobre todo lo que pasa en la familia Productos San Jose"	<b>Herramienta:</b> Boletín interno <b>Táctica:</b> Entregar en la entrada de la empresa el nuevo boletín interno, simulando un periódico. De esta manera el personal podrá estar informado y conocer su nueva herramienta comunicacional que transmite la información oficial, a demás se logra un acercamiento de recursos humanos al personal	<b>Entrega de boletín:</b> 1 día <b>Duración de boletín:</b> 1 mes.

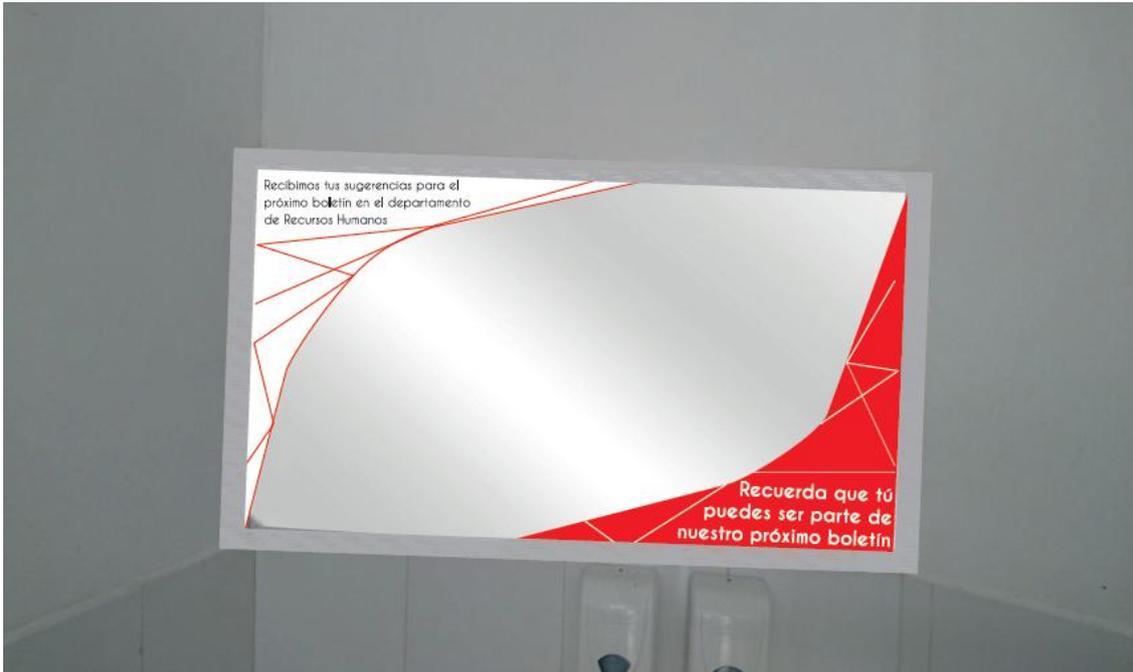
(Tabla 6)



### Fase recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Recordar al personal en que todos pueden formar parte del boletín interno y a demás incentivar a realizar sugerencias sobre futuras ediciones.	"recuérdalo, tu puedes formar parte de nuestro boletín mensual"	<b>Herramienta:</b> Espejo <b>Táctica:</b> Incentivar y recordar a los colaboradores a través del mensaje colocado en los baños para formar parte del boletín interno a través de sus buenas acciones y excelente trabajo, generar acercamiento del área de recursos humanos al personal y viceversa al realizar sugerencias sobre posibles temas a tratarse en la siguiente edición.	Indefinida

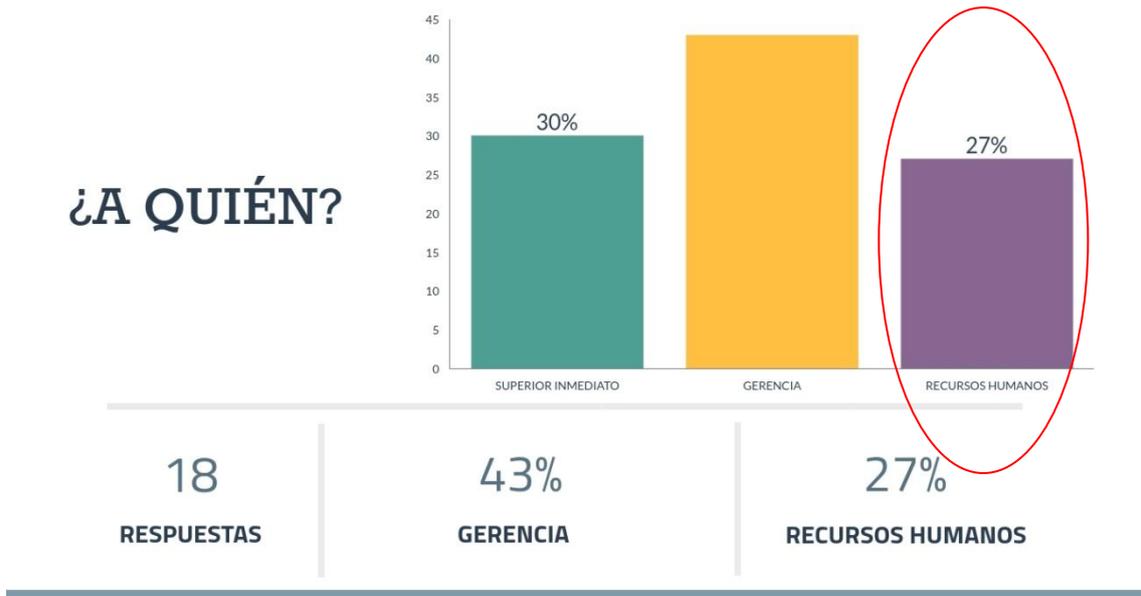
(Tabla 7)



### **Problema 3: Establecer límites dentro de la familia**

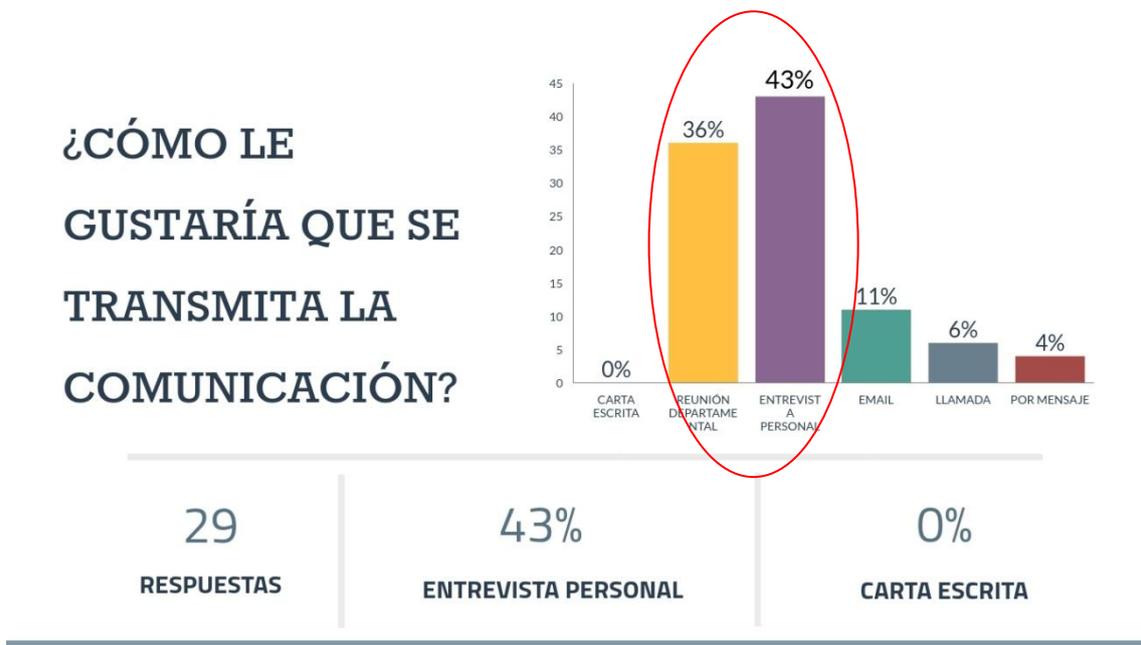
En los resultados de la auditoría de comunicación interna, se puede observar que la filosofía familiar puede jugar de manera negativa dentro de la empresa ya que los colaboradores sienten la confianza y tienen la apertura para llegar a cualquier persona dentro de Productos San José, sin importar su cargo. El personal se salta procesos ya que se confunde la filosofía familiar con el todo es de todos, existen “zonas de nadie” debido a que a menudo no se tiene funciones y responsabilidades claramente establecidas y que estas sean conocidas por los demás colaboradores dentro de la empresa.

## ¿A QUIÉN?



(Figura 45)

## ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE SE TRANSMITA LA COMUNICACIÓN?



(Figura 46)

### Objetivos específicos

- Establecer límites de la familia a través del conocimiento de roles dentro de la empresa.
- Eliminar salto de procesos debido a la errónea concepción de la filosofía familiar y reducir el porcentaje de contacto directo con la gerencia en un 23% para aumentar el porcentaje en las demás áreas en un 30% más.

### Públicos específicos

- Todos los colaboradores de la empresa.

### Campaña 3

**Nombre:** La familia crece y los procesos cambian.

### Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Entregar ficha con la información básica sobre su rol en la empresa y generar expectativa con el mensaje.	“A la familia San José le interesa saber tu rol dentro de la empresa”	<b>Herramienta:</b> Ficha personalizada <b>Táctica:</b> Entregar fichas personalizadas que contengan información breve y relevante sobre sus puestos de trabajo y dejar incertidumbre en los colaboradores a través de la utilización del mensaje.	1 día de entrega

(Tabla 8)



### Fase Informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Informar a los colaboradores sobre la “Feria de trabajo” que se va a realizar dentro de la empresa.	“Feria de trabajo, queremos conocer tu puesto de trabajo”	<b>Herramienta:</b> Actividad Recreativa e informativa <b>Táctica:</b> Se organizará una feria de servicios en el cual se hará un recorrido dentro de la empresa, cada departamento debe presentarse ante sus compañeros, sus funciones, sus ventajas, su diferenciación de los demás.	1 día de integración

(Tabla 9)

# PRODUCTOS “SAN JOSE”

## Feria del trabajo

Personas que participan: Todas las áreas dentro de la Familia San Jose.

**Responsable:** El jefe de recursos humanos será la persona encargada de liderar la actividad, sin embargo cada área es responsable de presentar su stand con la información y requerimientos solicitados en la actividad, además es la encargada de ver una estrategia adecuada para vender de mejor manera su servicio.

**Metodología:**

1. Se comenta al personal sobre la feria del trabajo con una semana de anticipación, se explican las reglas del juego para que cada área tenga tiempo suficiente para prepararse y vender su puesto de trabajo de la mejor manera.
2. El día de la feria se designará 20 minutos para que cada área prepare su puesto de trabajo y realice los preparativos necesarios y se avisará un punto de encuentro.
3. Una vez que los participantes se encuentren reunidos y listos para comenzar, se iniciará el recorrido desde la primera fase de la cadena de procesos dentro de la empresa y seguirá de manera sucesiva a los demás puestos de trabajo.
4. El recorrido lo hacen todos, el momento que llegue el recorrido al stand de la persona correspondiente, esta se sale del recorrido e ingresa a su stand para presentarlo a sus compañeros, una vez que finalice su presentación se reincorpora al recorrido y continúa la siguiente persona de la cadena de procesos.
5. Una vez finalizadas todas las áreas, se llega nuevamente al punto de partida y se hará el agradecimiento y reflexión por parte de alguna autoridad.

**Reglas de actividad:**

- Se entregará un presupuesto de \$5 a 10\$ para que de manera estratégica se logren diferenciar de las demás áreas.
- Los participantes tienen que presentar sus funciones más importantes, funciones secundarias en caso de haberlas, ventaja, distintivo y/o diferenciación frente a las demás áreas, mencionar la importancia de su lugar en la cadena de procesos y realizar un compromiso con la empresa (puede ser una actividad adicional a las de su perfil).
- Los participantes no pueden salirse del recorrido excepto cuando el recorrido llega a su stand, en ese momento salen y presentan su trabajo.
- Habrán pequeños premios para los mejor organizados y originales.

## Fase recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Recordar a los colaboradores la importancia de la cadena de procesos y recalcar que la familia crece y los procesos cambian.	“ La familia crece y los procesos cambian... pero tú y tu trabajo siempre serán importantes”	<b>Herramienta:</b> Certificado de participación <b>Táctica:</b> Se entregará un tipo de diploma por parte de un alto mando por haber participado a todos los colaboradores dentro de la empresa, el diploma contiene el mensaje que busca hacer entender que aunque se maneje una filosofía familiar, hay procesos y roles que cada persona debe seguir.	1 día, al finalizar la integración

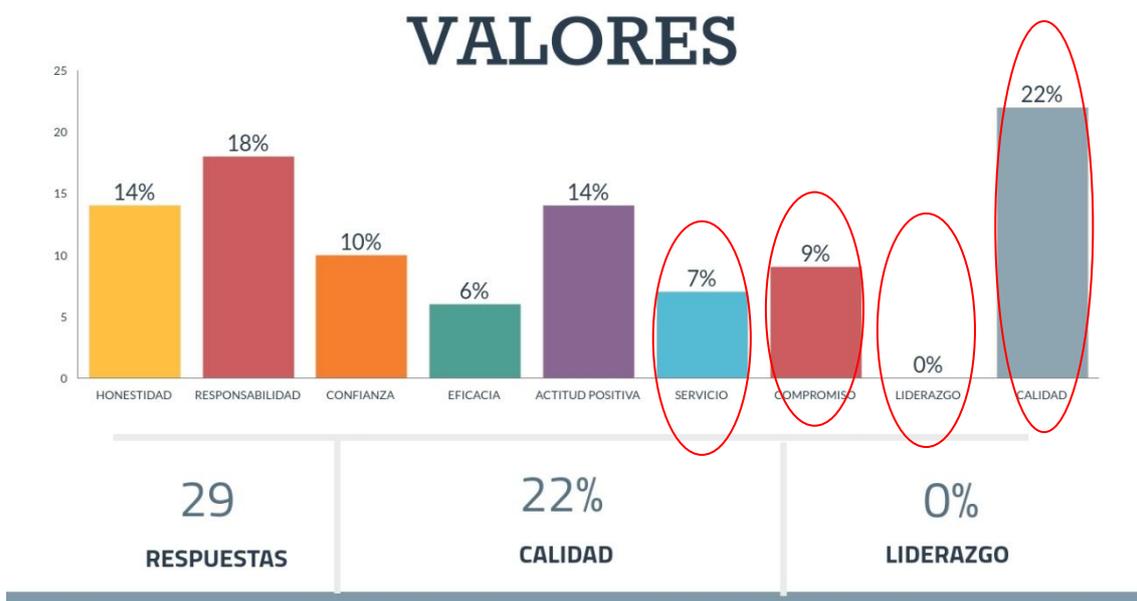
(Tabla 10)



#### **Problema 4: Posicionamiento de valores**

Los resultados evidenciaron que dentro de la empresa, no existe un buen posicionamiento de valores corporativos, los mismos que todos los colaboradores conozcan y se sientan identificados. Productos San José tiene valores definidos en papel, pero no los han sabido transmitir de manera adecuada dentro de la empresa con sus colaboradores, a demás se pudo ver que hay ciertos valores que no son los que

representan a la empresa en su totalidad y están mayormente posicionados frente a los que si son de interés. Si bien es cierto que valores como la honestidad fue reconocido, esto debe regir en toda empresa y es de carácter ético. Es por esta razón que se escogieron valores que definan y representen a la empresa para que se los pueda posicionar de la manera correcta.



(Figura 47)

### Objetivos específicos

- Lograr posicionar cuatro valores dentro de la empresa Productos San José, con los cuales los colaboradores y la empresa sí se sientan identificados.
- Incrementar los resultados de los valores a un 85% cada valor al finalizar la campaña de comunicación.
- Interiorizar los cuatro valores a través de pequeñas sub campañas que permitan entender a los colaboradores de mejor manera cada valor.

## Públicos específicos

- Todos los colaboradores de Productos San José

## Campaña 4

**Nombre:** Nuestros valores nos hacen esta gran familia

### Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Lograr expectativa en los colaboradores de la familia Productos San José con la entrega de la pieza comunicacional	“Conoce a nuestros nuevos integrantes en la familia Productos San José”	<b>Herramienta:</b> Cajita de sorpresa <b>Táctica:</b> Entregar la cajita de sorpresa a todos los colaboradores al finalizar la hora del almuerzo, en la caja se encuentra un mensaje y fichas las cuales representan un valor. Las fichas van a generar expectativa ya que solo contienen un número.	<b>Entrega:</b> 1 día.

(Tabla 11)



### Fase informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Informar a los colaboradores sobre cuáles son los 4 nuevos valores dentro de la familia Productos San José	"Conociendo nuestros valores "	<b>Herramienta:</b> Nuevo comedor rediseñado <b>Táctica:</b> Renovar el comedor dentro de la empresa para que sea más atractivo y llamativo para los colaboradores, en el cual a demás puedan estar visibles los nuevos valores en todo momento, de esta manera se activa el comedor con una temática de interés para la empresa.	Indefinido

(Tabla 12)



Adhesivos en mesas



## Fase recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Hacer que los colaboradores recuerden los valores y tengan la herramienta a mano para hacerlo durante el día.	"Nuestros valores son parte de tu día a día "	<b>Herramienta:</b> Termo de agua de valores. <b>Táctica:</b> Entregar al personal un termo de agua en el cual los valores estén visibles, a demás de servir como una muy buena herramienta para el personal, ellos podrán ver constantemente los valores impresos en el termo para generar recordación.	Indefinido

(Tabla 13)



## Sub campaña valores

### Publico específico

- Operativo

Los valores para ser posicionados de manera correcta, deben ser tratados durante la campaña, de cierta forma que les permita interiorizar los valores y entenderlos de una manera más cercana al día a día, una vez que los colaboradores ya conocen los cuatro valores corporativos esenciales de la empresa, se realizará una mini campaña por valor.

### Liderazgo

**Estrategia:** Entregar una pieza que genere expectativa con la frase “ Aquí adentro hay un líder”, la idea es que para posicionar el liderazgo todos los colaboradores deberían sentirse líderes y no exista la necesidad de un gerente únicamente como figura de liderazgo. La pieza es un espejo en el que en su interior encontraran la frase “Tú eres el líder” en medio de su imagen reflejada en el espejo.



## Calidad

**Estrategia:** Dentro de la empresa, uno de los principales valores y el que mejor posicionado estuvo es el de calidad, es por esto que para interiorizar este valor se planea transmitir a los colaboradores que el alto nivel de calidad de los productos que tiene la empresa, se debe a su gran trabajo. Para este valor se entregaran nuevos guantes al personal con la frase calidad en sus mano, para se sientan que gracias a ellos la empresa mantiene estos estándares, esta frase se la coloca en el lugar y de la manera de un reloj para que puedan verlo de manera fácil y con claridad.



## Compromiso

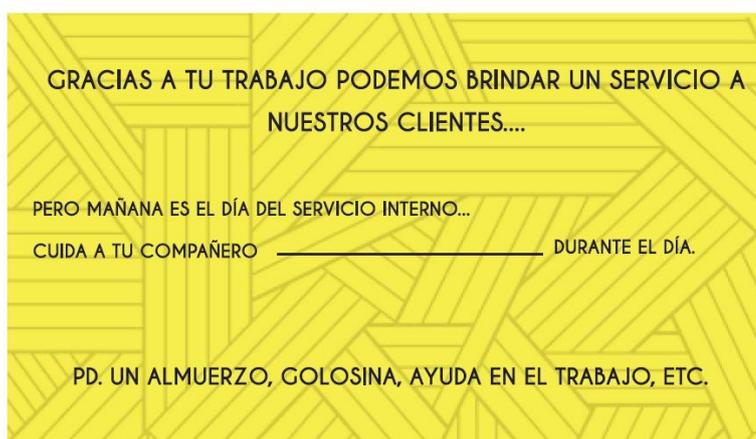
**Estrategia:** El valor compromiso debe estar presente dentro de todas las actividades que los colaboradores realicen a diario, es por esto de una manera simbólica se les entregará

un anillo como alusión al compromiso de pareja. De esta forma se puede transmitir la idea del compromiso, que en este caso, es con la familia Productos San José.



## Servicio

**Estrategia:** Este valor dentro de la empresa es muy importante ya que la esta es de servicios, es por esto que a través de una tarjeta se comunicará a los colaboradores que así como ellos trabajan todos los días para poder brindar un servicio a un cliente externo a la familia San José, es necesario dar un espacio para que exista un día de servicio con un compañero de trabajo.



## Presupuesto

Presupuesto Campaña 1			
Fase	Pieza	Valor unidad	Valor total
fase expectativa	Cartelera	\$ 9	\$ 9
	Pin	\$1.50	\$ 45
Fase Informativa	Cajita informativa	\$ 8.70	30 unidades \$240
Fase recordación	afiches impresos	\$ 3	\$ 3
	Afiches digitales		
<b>Total</b>			<b>\$ 297</b>

(Tabla 14)

Presupuesto Campaña 2			
Fase	Pieza	Valor unidad	Valor total
fase expectativa	afiches impresos	\$ 1	\$ 1
	Afiches digitales		
Fase Informativa	Boletín Interno	\$ 0.80	30 unidades \$24
Fase recordación	Adhesivos	\$ 18	\$ 18
<b>Total</b>			<b>\$ 43</b>

(Tabla 15)

<b>Presupuesto Campaña 3</b>			
<b>Fase</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>fase expectativa</b>	Perfiles	\$1.88 x 2 Fichas	\$28.20
<b>Fase Informativa</b>	Presupuesto juego	\$5 por área	\$ 75
	Reglas	\$0.10	30 unidades \$3
<b>Fase recordación</b>	Certificado de participación	\$1 x 2 unidades	\$ 15
<b>Total</b>			<b>\$ 121</b>

(Tabla 16)

<b>Presupuesto Campaña 4</b>			
<b>Fase</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>fase expectativa</b>	Chocolates	\$ 2.15	\$2.15
	Adhesivo	\$ 0.94	\$ 2.82
	Impresión tarjetas	\$ 0.50	\$1.50
	Caja	\$ 0.60	\$ 18
<b>Fase Informativa</b>	Adhesivos	\$ 50	\$ 50
<b>Fase recordación</b>	Termos	\$ 2.10	\$ 63
<b>Total</b>			<b>\$ 137.50</b>

(Tabla 17)

<b>Presupuesto Subcampañas</b>			
<b>Valor</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Liderazgo</b>	Espejo	\$ 1.30	\$2.15
	Adhesivos	\$ 0.94	\$ 2.82
<b>Calidad</b>	Impresión en Guantes	\$ 50 x 100	\$ 50
	Paquete y tarjeta		\$ 6
<b>Compromiso</b>	Chupetes	\$ 1	\$ 30
<b>Servicio</b>	Tarjeta	\$1.10	\$3.30
<b>Total</b>			<b>\$ 94.27</b>

(Tabla 18)

<b>Presupuesto total</b>	
<b>Campaña 1</b>	\$ 297
<b>Campaña 2</b>	\$ 43
<b>Campaña 3</b>	\$ 121
<b>Campaña 4</b>	\$ 137.50
<b>Subcampaña</b>	\$ 94.27
<b>Total</b>	<b>\$ 692</b>

(Tabla 19)

## **Propuesta de campañas externas para Productos San José**

### **Problemas comunicacionales**

Se seleccionaron públicos específicos con los que la empresa Productos San José deseaba trabajar en el aspecto comunicacional, para poder realizar campañas de comunicación enfocadas y dirigidas para cada público, para a través de las campañas comunicacionales lograr mejorar, cambiar o potenciar las relaciones entre públicos. Mediante una investigación con entrevistas a profundidad, con las personas dentro de la empresa que tienen contacto con los públicos escogidos, se logró determinar cuatro problemas comunicacionales que se exponen a continuación y bajo los cuales se realiza una propuesta de campaña de comunicación.

- Contacto con el consumidor final.
- Dar a conocer nueva gama de productos a clientes actuales.
- Involucramiento de Productos San José con la comunidad.
- Potenciar relación con medios de comunicación.
- Potenciar el trabajo de los proveedores en haciendas de Pacto

A continuación se presentan las 5 campañas de comunicación interna para la empresa Productos San José, cada campaña cuenta de tres fases necesarias para lograr los objetivos deseados.

### **Concepto (Eje Temático)**

Para las campañas propuestas se escogió el concepto “Rompe la Rutina con Productos San José y date un break”, la razón principal es que todas las campañas tienen aspectos innovadores o diferentes que pueden ayudar a las personas a salir de estas rutinas. A demás Productos San José busca siempre innovar y que mejor que proporcionando

ayuda a sus clientes para salir de la monotonía a través de sus productos o servicios únicos y diferentes.

### **Objetivo General**

Contribuir con el desarrollo de la empresa a través del mejoramiento de la comunicación externa de Productos San José, basados en las entrevistas realizadas y con la información proporcionada previamente para enfocarse en 5 públicos específicos.

### **Problema 1: Interacción con el consumidor final.**

Productos San José tiene sus clientes permanentes, que son casi en su totalidad corporaciones, debido a esto, la empresa no tiene contacto con sus clientes de consumo final. A pesar de tener en el empaque los contactos para sugerencias o quejas, el promedio de llamadas que reciben es de 4 a 6 en el año. Es por esto que la empresa busca conocer, obtener retroalimentación, y crear una relación con sus consumidores, para estar más cerca de ellos y ver sus percepciones en cuanto a sus productos.

### **Objetivos específicos**

- Lograr un nexo con los consumidores finales de la empresa, para crear una relación con ellos y obtener datos importantes.
- A través de la interacción con los consumidores finales, conocer su perspectiva en cuanto a los productos de la empresa.
- Tener un mayor contacto con los clientes y aumentar el contacto con la empresa de cuatro o 6 personas anuales, a un mínimo de 25 mensuales.

- Activar de manera estratégica las redes sociales de Productos San José

### Públicos específicos

- Potenciales clientes
- Consumidor final

### Campaña 1

**Nombre campaña: “Rompe la rutina y visítanos”**

### Fase expectativa

<b>Fase</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica/herramienta</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	Generar expectativa a los consumidores finales y a la vez a los potenciales clientes.	"¡Pronto! Rompe la Rutina con Productos San José"	<b>Herramienta:</b> Publicaciones y promociones en medios no tradicionales del afiche. <b>Táctica:</b> Publicar el afiche para generar expectativa con los posibles clientes y los actuales consumidores finales. Esto se lo hará a través de redes sociales con publicidad pagada para tener un mayor alcance.	<b>Tiempo de promoción:</b> 1 semana

(Tabla 20)

*Piezas comunicacionales*



**Fase Informativa**

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Dar a conocer a los clientes actuales o potenciales sobre las nuevas degustaciones en la planta.	"Rompe la Rutina y Visítanos "	<p><b>Herramienta:</b> Publicitar los afiches en las redes sociales y pagina web institucional con promociones pagadas en los cuales se dirige de manera adecuada a los posibles grupos de interés.</p> <p><b>Táctica:</b> Presentar a los clientes los productos con los que cuenta la empresa. Realizar una presentación sobre la cadena de procesos de manera llamativa ya que es un proceso interesante y que no es muy</p>	<p><b>Publicaciones:</b> semanales/ indefinido</p> <p><b>Degustaciones:</b> 35 minutos presentación + degustaciones</p>

			conocido por todos, a la vez se realizan degustaciones para poder obtener retroalimentación valiosa por parte de los consumidores finales.	
--	--	--	--	--

(Tabla 21)

*Piezas comunicacionales*

### Fase de recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Proporcionar a los clientes de pequeño producto para generar recordación de la experiencia vivida en Productos San José.	"¡Recuerda! Rompe la Rutina y disfruta de nuestros productos "	<b>Herramienta:</b> Pequeñas muestras de producto, especialmente la panela. <b>Táctica:</b> obsequiar a los clientes un pequeño producto, es un detalle que se lo llevan para complementar su experiencia vivida en Productos San José.	-----

(Tabla 22)

### *Piezas comunicacionales*



**Problema 2: Dar a conocer la nueva gama de productos a los clientes actuales.**

La empresa cuenta con variedad de productos, sin embargo no son conocidos por sus clientes actuales para ser potenciados. Son de igual calidad a la panela tradicional orgánica, pero con saborizantes a frutas para brindar una nueva experiencia de sabor a los clientes, la panela orgánica tradicional es líder en el mercado, sin embargo los otros productos no se han dado a conocer.

**Objetivos específicos**

- Buscar realizar diferentes actividades e introducir al mercado los nuevos productos de una manera estratégica y que llame la atención de los clientes actuales.
- Aprovechar los beneficios a los cuales Productos San José puede utilizar como el promocionar sus productos en determinados auto servicios.

**Públicos específicos**

- Clientes actuales como: corporación la favorita
- Consumidores finales

**Campaña 2**

**Nombre de la campaña: ¡Rompe la rutina y disfruta de todos nuestros productos!**

## Fase Informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Dar a conocer a los clientes actuales o potenciales sobre los nuevos productos con los que cuenta Productos San José	"Rompe la Rutina y disfruta con Productos San José"	<p><b>Herramienta:</b> Stand de degustaciones con juego interactivo.</p> <p><b>Táctica:</b> Utilizar un stand en los locales de los clientes actuales que permitan hacer una zona de actividades en las que se pueda realizar la actividad. El juego consiste en un dado de Productos San José que les hace probar uno de los productos con los que la empresa cuenta al azar, a la vez que deja con expectativa de probar todos los demás productos que pueden adquirir en el supermercado.</p>	<p><b>Publicaciones:</b> -1 mensual a clientes actuales</p> <p><b>Activación:</b> Sugerido un fin de semana, se puede extender según el cliente crea necesario.</p>

(Tabla 23)

*Piezas comunicacionales*





### Fase Recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Generar recordación a los clientes actuales y potenciales	"¡Recuerda! Productos San José tiene productos para toda ocasión"	<p><b>Herramienta:</b> Afiche</p> <p><b>Táctica:</b> Enviar afiche a clientes actuales y potenciales a través de redes sociales para recordarles los nuevos productos con los que se cuenta y además mencionar los productos actuales.</p> <p>Dar un flyer con todos los productos y recordar que es de la empresa Productos San José para crear renombre.</p>	<p><b>Publicaciones:</b></p> <p>-Publicaciones semanales en redes sociales, 1 cada semana durante 1 mes.</p>

(Tabla 24)



### Problema 3: Involucramiento de Productos San José con la comunidad

La empresa no ha tenido ningún problema significativo con la comunidad, sin embargo no se ha realizado ningún plan o proyecto comunicacional que haga que la empresa se involucre con la comunidad de alguna manera específica, es por esto que se propone la campaña numero 3, para que la comunidad, específicamente el tipo de público la cual está enfocado “La Abeja Kapira” que es la gente saludable. Se propone un acercamiento como auspiciantes de carreras deportivas de alto rendimiento.

### Objetivos específicos

- Acercamiento a la comunidad en base a auspicios en competencias de alto rendimiento.
- Hacer que los públicos de interés de Productos San José vean a la marca presente en eventos importantes.

### Públicos específicos

- Comunidad (clientes actuales o potenciales)

### Campaña 3

**Nombre de campaña: La abeja Kapira te acompaña ;Date un break!**

### Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Generar expectativa a la comunidad con la que se va a establecer contacto	"Durante la competencia, La abeja Kapira te acompaña"	<b>Herramienta:</b> Afiches publicitarios y promocionales de competencias en las que se participe. <b>Táctica:</b> Hacer a la marca visible a través de la presencia como auspiciantes en los afiches publicitarios que se utilicen para la campaña	<b>Tiempo de promoción:</b> 1 semana

(Tabla 25)

*Piezas comunicacionales*



## FUNDACIÓN LICEO LOS ANDES

### Te invita a participar en la carrera 5K DEJANDO HUELLAS

Evento a beneficio de los niños de la Fundación Liceo Los Andes

#### CARRERA

Lugar: ESPOL  
Fecha: 20 de noviembre 2016  
Hora: 8am

**Inscripción \$15**  
en [www.timingecuador.com](http://www.timingecuador.com)

#### CATEGORÍAS

Menor 7 años - 0.5K  
Niño 8 a 12 años - 1K  
Juvenil 13 a 18 años - 5K  
Senior 19 a 39 años - 5K  
Master 40 a 59 años - 5K  
Super master 60 en adelante - 5K  
Capacidad especial - 5K

síguenos en  [fundacionliceolosandes](https://www.instagram.com/fundacionliceolosandes)  
 [Fundación Liceo Los Andes](https://www.facebook.com/Fundación-Liceo-Los-Andes)  
[#5kdejandohuellas](https://www.facebook.com/5kdejandohuellas)

Con el auspicio de:



Con la presentación de:





### Fase informativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Proporcionar de una muestra a los competidores	"Recarga tu energía y date un Break"	<p><b>Herramienta:</b> Muestras pequeñas de producto</p> <p><b>Táctica:</b> Entregar una pequeña muestra del producto que sirva como fuente de energía para los competidores durante la carrera. De este modo se crea un vínculo con la comunidad a la que la Abeja Kapira está dirigida.</p>	Durante la competencia

(Tabla 26)

*Piezas comunicacionales*



**Fase recordación**

<b>Fase</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica/herramienta</b>	<b>Duración</b>
Recordación	Recordar a los clientes todos los beneficios de la Panela Orgánica.	“Date un break y disfruta de todos los demás beneficios que La Abeja Kapira tiene para ti”	<b>Herramienta:</b> Afiches <b>Táctica:</b> Entregar en la maleta de finalización de carrera, un afiche con todo los beneficios que la panela tiene. Para generar recordación de esta muestra que les ayudo al momento de la carrera.	<b>Duración:</b> Día de la carrera

(Tabla 27)



## Públicos específicos

- Medios de comunicación

## Campana 4:

**Nombre: Con Productos San José, Rompe la Rutina y date un break**

## Fase expectativa

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Expectativa	Generar expectativa a los medios de comunicación a través de un afiche	"¡Pronto! Rompe la rutina y date un break con Productos San José"	<b>Herramienta:</b> Afiches <b>Táctica:</b> Colocar afiches en las zonas de lunch o zonas en las cuales los colaboradores puedan tomar un café o comer. De esta manera pueden probar los productos de manera semanal y degustar toda la variedad de nuevos productos para que se genere expectativa.	1 semanas

(Tabla 28)

*Piezas comunicacionales*



**Fase Informativa**

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Informar al personal de los medios de comunicación sobre los productos con los que cuentan en la empresa Productos San Jose	“Hoy date un break con La Abeja Kapira de Limón”	<b>Herramienta:</b> Producto con el mensaje <b>Táctica:</b> Entregar una cajita de producto para que el personal se pueda servir uno de los productos nuevos de Kapira, la entrega es semanal. Los sabores cambian cada semana para que puedan probar todos. Con el producto se les invita a tomar un descanso y disfrutar.	1 semana cada sabor

(Tabla 29)

*Piezas comunicacionales*



## Fase recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Recordar a los colaboradores de los medios de comunicación los productos con los que cuenta la empresa	“¿Cuál fue tu sabor favorito? ¡Recuerda, date un break y rompe la rutina con nuestros productos!	<b>Herramienta:</b> Caja de productos <b>Táctica:</b> Entregar una última caja de productos en la que se encuentren todos los sabores juntos, de esta manera pueden volver a disfrutar de su sabor favorito al momento del descanso.	

(Tabla 30)

### *Piezas comunicacionales*





### **Problema 5: Potenciar el trabajo de los proveedores en haciendas de Pacto**

Este problema está enfocado en mejorar las relaciones con los proveedores de la zona de Pacto, las relaciones son buenas, sin embargo el comercio a veces no se da de la mejor manera. Es por esto que de forma indirecta se busca lograr que los trabajadores en Pacto se sientan parte importante de la Empresa Productos San José. La empresa ha contribuido de sobremanera al desarrollo de la zona, a pesar de esto, no se ha evidenciado de la misma forma con respecto al manejo del comercio.

### **Objetivos específicos**

- Dar a conocer a los clientes de Productos San José lo importante que es para la empresa cuidar la cadena de producción.

- Potenciar el trabajo de los proveedores en Pacto a través de menciones en la página de Productos San José y en sus redes sociales.
- A través de su reconocimiento, lograr con más facilidad, tratos de comercio justo.

### **Públicos Específicos**

- Proveedores de campo
- Clientes actuales
- Clientes potenciales

### **Campaña 5**

**Nombre campaña: Date un break y conoce como se hace la mejor panela del**

**Ecuador**

### **Fase expectativa**

<b>Fase</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Táctica/herramienta</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	Generar expectativa a los clientes sobre cómo es el proceso de elaboración de los productos	"¡Pronto! Date break y conoce el proceso por el cual se obtiene la mejor Panela de Productos San José"	<b>Herramienta:</b> Afiches <b>Táctica:</b> Publicitar afiches de expectativa para los clientes en los cuales se anuncie que pronto ellos podrán saber quiénes y en donde se encuentran las personas a cargo de la elaboración de este producto.	1 semana

(Tabla 31)

*Piezas comunicacionales*



**Fase informativa**

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Informativa	Informar a los clientes sobre el proceso de fabricación de la panela.	"¿Te has preguntado de donde vienen nuestros productos? ¡Entérate aquí!"	<b>Herramienta:</b> Afiches <b>Táctica:</b> Publicar afiches en redes sociales, y pagina web de la empresa en la que se dé a conocer el proceso de los productos, dar una cara a los productos y que los proveedores del campo de sientan reconocidos por la empresa. A demás lograr hacer reportajes a través de gestión de Relaciones Públicas sobre el proceso y lugar en donde se produce la materia prima para la mejor panela.	1 publicación semanal durante un mes.

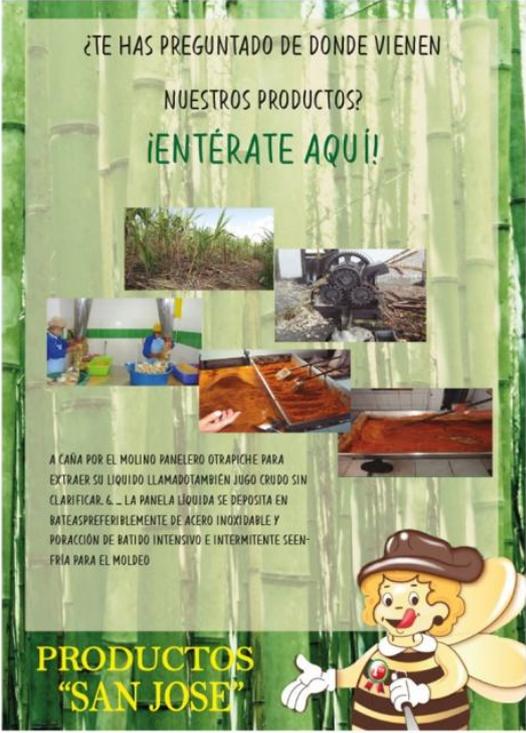
(Tabla 32)

## Piezas comunicacionales

**Productos San José**  
Today at 19:33 · 🌐

¿Te has preguntado de dónde vienen nuestros productos?

[See translation](#)



¿TE HAS PREGUNTADO DE DONDE VIENEN  
NUESTROS PRODUCTOS?  
¡ENTÉRATE AQUÍ!

A CAÑA POR EL MOLINO PANELERO OTRAPICHE PARA  
EXTRAER SU LIQUIDO LLAMADO TAMBIEN JUGO CRUDO SIN  
CLARIFICAR. LA PANELA LIQUIDA SE DEPOSITA EN  
BATEAS PREFERIBLEMENTE DE ACERO INOXIDABLE Y  
POR ACCIÓN DE BATIDO INTENSIVO E INTERMITENTE SE EN-  
FRÍA PARA EL MOLDEO

**PRODUCTOS  
"SAN JOSE"**

👍 Like    💬 Comment    ➦ Share

👍❤️😬 3.675

Write something... 🗨️ 📷 GIF 🗨️

## Fase recordación

Fase	Estrategia	Mensaje	Táctica/herramienta	Duración
Recordación	Recordar a los clientes de donde vienen los productos que consumen.	"Gracias a ellos, tú puedes tener el mejor producto. Date un break y conoce de cerca de donde viene la panela"	<b>Herramienta:</b> Afiches <b>Táctica:</b> Publicitar afiches con fotos de los proveedores de Pacto, para agradecer y fortalecer la cadena de procesos. A demás se invita que conozcan el pueblo de Pacto y vean de cerca de donde sale la materia prima para elaborar la mejor panela. De esta manera Productos San José ayuda de manera indirecta a potenciar el turismo y el trabajo de los proveedores.	Publicaciones mensuales.

(Tabla 33)

### Piezas comunicacionales



♥ 394 likes

P.SanJose #panelasanjose



## Presupuesto

Presupuesto Campaña 1			
Fase	Pieza	Valor unidad	Valor total
fase expectativa	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
Fase Informativa	Degustaciones		
	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
Fase recordación	Funditas	\$0.30	\$30x100u
	Producto		
<b>Total</b>			<b>\$ 44</b>

(Tabla 34)

Presupuesto Campaña 2			
Fase	Pieza	Valor unidad	Valor total
Fase Informativa	Stand		
	Dado Gigante	\$ 8	\$ 8
Fase Recordación	Afiches	\$0.30	30x100u
<b>Total</b>			<b>\$ 38</b>

(Tabla 35)

<b>Presupuesto Campaña 3</b>			
<b>Fase</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>fase expectativa</b>	Auspicio que el cliente crea conveniente		
	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
<b>Fase Informativa</b>	Afiches	\$0.30	\$30x100u
	Producto		
<b>Fase recordación</b>	Afiches	\$0.30	\$30x100u
<b>Total</b>			<b>\$ 67</b>

(Tabla 36)

<b>Presupuesto Campaña 4</b>			
<b>Fase</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Fase expectativa</b>	Afiches	\$0.30	\$15x50u
<b>Fase Informativa</b>	cajas	\$2.00	\$ 10
	Producto		
<b>Fase recordación</b>	cajas	\$2.00	\$ 10
<b>Total</b>			<b>\$ 35</b>

(Tabla 37)

<b>Presupuesto Campaña 5</b>			
<b>Fase</b>	<b>Pieza</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Fase expectativa</b>	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
<b>Fase Informativa</b>	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
<b>Fase recordación</b>	Promoción Facebook	\$ 7	\$ 7
<b>Total</b>			<b>\$ 21</b>

(Tabla 38)

## Presupuesto total

<b>Presupuesto total</b>	
<b>Campaña 1</b>	\$ 44
<b>Campaña 2</b>	\$ 38
<b>Campaña 3</b>	\$ 67
<b>Campaña 4</b>	\$ 35
<b>Campaña 5</b>	\$ 21
<b>Total</b>	<b>\$ 205</b>

(Tabla 39)

## CONCLUSIONES

La comunicación es fundamental para el desarrollo social y empresarial, a pesar de ser una herramienta de suma importancia, las empresas normalmente no se dan cuenta de los múltiples beneficios que brinda un departamento de comunicación. Si bien es cierto cada vez son más las empresas que buscan a un comunicador, aun hay muchas que dejan de lado la parte comunicacional para enfocarse con mayor fuerza en el ámbito financiero, especialmente las empresas tradicionales o familiares que tienen miedo al cambio. En este caso, en la empresa Productos San José, se pudieron observar varios problemas en cuanto a su comunicación interna en un principio, es por esto que se plantearon cuatro campañas con el objetivo de que a través de las mismas se logre mejorar los problemas encontrados.

Como se puede ver, con la ayuda de campañas estratégicas, se puede lograr llegar a los diferentes públicos con la finalidad de mejorar ciertos aspectos perjudiciales para la empresa, estas campañas pueden estar enfocadas en cualquier aspecto de la comunicación dentro y fuera de la misma. Una vez que se analizaron y propuso campañas para específicamente la comunicación interna, a través de investigaciones cualitativas se puede pudieron encontrar problemas o aspectos que la empresa necesitaba mejorar en cuanto a la comunicación externa, y de igual manera se hizo una propuesta de campañas.

Es necesario mencionar que no hay campañas exitosas si es que no son planteadas de la manera que el cliente este interesado, el comunicador debe aprender a conocer a su cliente para poder proponer ideas en base a lo que ellos buscan. Existen varios tipos de clientes, los que apelan a las emociones, sentimientos, los que son metodológicos, los estratégicos, entre otros, es por esto que si las propuestas no están

direccionadas a estos aspectos esenciales de cada cliente o empresa, estas no serán del agrado del cliente.

A demás el hecho de que las empresas aparentemente estén funcionando de manera óptima y adecuada, al hacer una investigación, como en este caso fue la auditoría, se pudieron encontrar problemas o resultados muy valiosos para mejorar el rendimiento dentro de la empresa. Es por esta razón que se recomienda a cualquier empresa u organización, realizar auditorías para ver en qué estado se encuentra la comunicación de ellos con sus públicos de interés.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Berlo, David K. *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Ateneo, Buenos Aires.
- Borca, C. (20 de Marzo de 2014). ScienceDirect. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de A Possible Managerial Approach for Internal Organizational: [http://ac.els-cdn.com/S1877042814020606/1-s2.0-S1877042814020606-main.pdf?\\_tid=17a1354c-307a-11e7-a6d0-00000aab0f02&acdnat=1493868839\\_0860cdd31c4b85009953b537c25804bd](http://ac.els-cdn.com/S1877042814020606/1-s2.0-S1877042814020606-main.pdf?_tid=17a1354c-307a-11e7-a6d0-00000aab0f02&acdnat=1493868839_0860cdd31c4b85009953b537c25804bd)
- Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cheney, G., (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Long Grove, IL: Waveland Press
- Esparcia, A. C. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Esparcia, A. (2011). *Lobby y comunicación : el lobbying como estrategia comunicativa*. España: Comunicacion Social.
- García, J. (1998). *Comunicación Interna*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- González, M., & Gonzáles, M. A. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid : ESIC Editorial.
- Guerrero, E. (2017). Entrevista personal. 10 de octubre de 2017
- Guerrón, F. (2017). Entrevista personal. 10 de octubre de 2017
- Hogue, L. L. (1986). *La comunicación: un arte que se aprende*. (C. Camarero, Trans.) España: Sal Terrae- Santander.
- Iliff, R. (12 de Agosto de 2016). Forbes . Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de Best Practices for Effective Internal Communications: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/08/12/best-practices-for-effective-internal-communications/#6e0ca0617292>
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kiriago, A. N. (Agosto de 2013). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de External Communication and Its Influence on Secondary: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/External\\_Communication\\_and\\_Its\\_Influence\\_on\\_Sec](http://hrmars.com/hrmars_papers/External_Communication_and_Its_Influence_on_Sec)

[ondary Schools Corporate Image A Case Study of Kitale Academy Secondary School.pdf](#)

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Editorial UOC.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. LID.

Marketing Directo. (19 de Mayo de 2011). Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de 5 ejemplos de crisis mal gestionadas en marketing y relaciones públicas online: <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/5-ejemplos-de-crisis-mal-gestionadas-en-marketing-y-relaciones-publicas-online>

Marra, J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. Maryland, University of Maryland College Park.

Morales, F. (2001). *Comunicación interna*. En: Benavides, J et all. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. (Págs. 219 – 220) Barcelona. Gestión 2000.

Noboa, Gustavo. (2002). Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados. EPMRQ. Ecuador. Consultado el 22 de octubre de 2017, desde: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Núñez, D. (2014). Análisis de productos Grupo San José. Quito.

Núñez, D. (2017). Entrevista personal. 10 de octubre de 2017.

Patterson, M. (2011). *Más que palabras, la importancia de la comunicación no verbal*. (S. Suárez, Trans.) España: Aresta.

Perdiguero, T. G. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: PUV.

Pérez, S. (2005). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *REVISTA DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS* .

Pichón, Riviere E. (1985). *El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social* Ediciones Nueva Visión. Colección Psicología Contemporánea. Buenos Aires. Argentina

Saura, M. (2005). *La Gestión de la Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y bebidas*. Madrid: Comillas.

Ramírez, J. (2007). *El liderazgo del cambio en periodos de crisis/ Leadership Changes in Periods of Crisis: Principios Y Guías Para La Gestion Exitosa Del Cambio Organizacional*. Mexico: Panorama .

Real Academia Española. (s.f). Recuperado el 11 de mayo de 2017,de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=A58xn3c>

Real Academia Española. (s.f). Recuperado el 11 de mayo de 2017,de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=crisis>

Riel, C. V. (s.f). RAZÓN Y PALABRA: Primera revista electrónica en América latina especializada en la comunicación. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de Tres formas importantes de comunicación corporativa: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html?iframe=true&width=95%&height=95%>

Rodríguez, D. (1991). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial

Rojas, O. (2012). *Relaciones públicas : la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.

RSE, C. (2006). ¿Qué es RSE? . Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). *CNV comunicación no-verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Granica S.A.

Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.

*Top Comunicación* . (24 de Abril de 2015). Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Los ejemplos de comunicación de crisis más recordados en la Historia de las RR.PP.: <http://www.topcomunicacion.com/noticia/6439/ejemplos-de-comunicacion-de-crisis-mas-recordados-en-la-historia-de-las-rrpp>

Túñez, M. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo.

Villafañe, Justo. (2000). *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid, editorial Pirámide.