



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Propuesta Integral de Comunicación para Fernández Moreno Cía. Ltda.**

**Andrea Gabriela Aráuz Argüello**

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

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

Quito, mayo de 2014

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

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Propuesta Integral de Comunicación para Fernández Moreno Cía. Ltda.**

**Andrea Gabriela Aráuz Argüello**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de Tesis

.....

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

.....

Quito, mayo de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

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

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

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

Nombre: Andrea Gabriela Aráuz Arguello

C. I.: 1716638299

Fecha: Quito, mayo de 2014

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dedicado en primer lugar a mis padres, gracias a su esfuerzo, su dedicación y su apoyo logré llegar a donde estoy, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, les quiero con toda el alma. A mis hermanos por ser mis eternos compañeros y mi orgullo. A mis abuelitas, por ser grandes mujeres y personas. Y a mi mejor amigo y apoyo incondicional, Esteban.

## AGRADECIMIENTOS

Estoy realmente agradecida con todas las personas que me ayudaron a que este proyecto saliera adelante con éxito. Gracias a éste, tuve la oportunidad de aprender muchísimo y además conocí a grandes seres humanos.

Agradezco a Carlos Fernández y su esposa Verónica Dávalos, por abrirme las puertas de su empresa, por estar dispuestos a compartir sus logros y sus experiencias conmigo y por dejarme trabajar con ellos.

También quiero agradecer a mis papás, a mi mamá por siempre estar dispuesta a ayudarme y darme fuerzas para seguir adelante y a mi papá por ser mi gran guía. A mis hermanos y mis abuelas por estar siempre apoyándome. A mi novio, por brindarme su ayuda siempre.

A mis compañeros y amigos porque durante este tiempo aprendimos, crecimos juntos, y ahora seremos unos grandes profesionales.

## **RESUMEN**

La comunicación es parte fundamental de las organizaciones; cada vez más las empresas se preocupan por su imagen y su reputación con todos y cada uno de sus públicos. Es indudable todo lo que la comunicación puede lograr si se la maneja de forma estratégica y pensando en las necesidades tanto de las organizaciones como las de sus diferentes públicos. En el siguiente trabajo, se muestra una propuesta integral de comunicación para la empresa metal mecánica Fernández Moreno Cía. Ltda. Dentro del proyecto, se muestra la planeación de la estrategia de comunicación desde sus inicios, primero se presenta la auditoria de comunicación interna de la empresa, así como la propuesta de campañas internas para solucionar sus problemas comunicacionales internos, y finalmente se encuentran la propuesta de campañas de comunicación global para sus diferentes públicos externos.

## **ABSTRACT**

Communication is a fundamental part of the organizations; each time, more and more companies are concerned about their image and reputation with each and every one of their stakeholders. It is undeniable everything that organizational communication can achieved if it is handled strategically and if it takes into account the needs of the organizations as well as the ones of their different audiences. In the following work, we can find a comprehensive communicational proposal for the company Fernández Moreno Cía. Ltda. In the project it is shown the strategic planning of the communication. First it is presented, an internal communication audit of the company and the proposed internal campaigns to solve their internal communication problems, and finally it is shown the proposed global communication campaigns for their external audiences.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 La Comunicación.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.1 Origen comunicación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Teorías Comunicación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2.1 Teoría de la información o cibernética.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2.2 Teoría de la comunicación o semiológica.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2.3 Teoría de Marshall McLuhan.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3 Tipos de Comunicación.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3.1 Comunicación verbal.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.3.2 Comunicación no verbal.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Comunicación Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Comunicación Interna.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1.1 Cultura Corporativa.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1.2 Comunicación Formal e Informal.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.1.2.1 Comunicación formal.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1.2.2 Comunicación informal.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2.1.3 Planificación Estratégica de Comunicación Interna.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2.1.4 Auditoría de Comunicación Interna.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 Comunicación Externa.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2.1 Relaciones Públicas.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.2.2 Publicidad.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3 Identidad, Imagen y Reputación.....</b>	<b>39</b>
<b>1.3.1 Identidad.....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.2 Imagen.....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.3 Reputación.....</b>	<b>47</b>
<b>1.4 Comunicación Global.....</b>	<b>49</b>
<b>1.4.1 Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>50</b>
<b>1.4.2 Comunicación Comercial.....</b>	<b>53</b>
<b>1.4.3 Comunicación Institucional.....</b>	<b>54</b>
<b>2. PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>55</b>

<b>2.1 La empresa: Fernández Moreno Cía. Ltda.</b> .....	<b>55</b>
<b>2.1.1 Historia</b> .....	<b>55</b>
<b>2.1.2 Filosofía</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.2.1 Misión</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.2.2 Visión</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.2.3 Valores</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.3 Política de Calidad</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.4 Organigrama de la organización</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.5 Mapa de públicos</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.6 Campañas de Comunicación</b> .....	<b>58</b>
<b>2.1.7 Públicos y tácticas de comunicación</b> .....	<b>58</b>
<b>2.1.8 Herramientas de Comunicación</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1.8.1 Cartelera</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1.8.2 Reuniones</b> .....	<b>60</b>
<b>2.1.8.3 Comunicación uno a uno</b> .....	<b>61</b>
<b>2.2 Auditoría de Comunicación Interna</b> .....	<b>61</b>
<b>2.2.1 Objetivos de la investigación</b> .....	<b>61</b>
<b>2.2.1.1 Objetivo general</b> .....	<b>61</b>
<b>2.2.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>62</b>
<b>2.2.2 Métodos</b> .....	<b>62</b>
<b>2.2.3 Técnicas</b> .....	<b>62</b>
<b>2.2.4 Universo y muestra</b> .....	<b>63</b>
<b>2.2.5 Modelo de encuesta</b> .....	<b>63</b>
<b>2.2.6 Resultados generales y por área</b> .....	<b>67</b>
<b>2.2.7 Identificación de problemas comunicacionales</b> .....	<b>73</b>
<b>2.3 Plan de Comunicación Interna</b> .....	<b>75</b>
<b>2.3.1 Objetivo General</b> .....	<b>75</b>
<b>2.3.2 Tema General</b> .....	<b>75</b>
<b>2.3.3 Lanzamiento nueva imagen Fernández Moreno Cía. Ltda</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3.3.1 Logotipo actual</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3.3.2 Rediseño Logotipo</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3.3.3 Campaña posicionamiento nueva imagen</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3.3.4 Piezas gráficas</b> .....	<b>77</b>

<b>2.3.4 Campañas Internas.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3.4.1 Campaña 1.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3.4.1.1 Piezas gráficas.....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.4.1.1.1 Expectativa .....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.4.1.1.2 Informativa.....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.4.1.1.3 Recordación.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3.4.2 Campaña 2.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3.4.2.1 Piezas gráficas.....</b>	<b>83</b>
<b>2.3.4.2.1.1 Expectativa.....</b>	<b>83</b>
<b>2.3.4.2.1.2 Informativa.....</b>	<b>83</b>
<b>2.3.4.2.1.3 Recordación.....</b>	<b>84</b>
<b>2.3.4.3 Campaña 3.....</b>	<b>84</b>
<b>2.3.4.3.1 Piezas gráficas.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.4.3.1.1 Expectativa.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.4.3.1.2 Informativa.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.4.3.1.3 Recordación.....</b>	<b>87</b>
<b>2.3.4.4 Campaña 4.....</b>	<b>87</b>
<b>2.3.4.4.1 Piezas gráficas.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3.4.4.1.1 Expectativa.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3.4.4.1.2 Informativa.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3.4.4.1.3 Recordación.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3.4.5 Cronograma.....</b>	<b>90</b>
<b>2.3.4.6 Presupuesto.....</b>	<b>90</b>
<b>2.4 Plan de Comunicación Global.....</b>	<b>91</b>
<b>2.4.1 Objetivo general.....</b>	<b>91</b>
<b>2.4.2 Concepto de la campaña.....</b>	<b>91</b>
<b>2.4.3 Nombre de la campaña.....</b>	<b>92</b>
<b>2.4.4 Mapa de públicos.....</b>	<b>92</b>
<b>2.4.5 Campañas externas.....</b>	<b>93</b>
<b>2.4.5.1 Campaña 1.....</b>	<b>93</b>
<b>2.4.5.1.1 Piezas gráficas.....</b>	<b>95</b>
<b>2.4.5.1.1.1 Expectativa.....</b>	<b>95</b>
<b>2.4.5.1.1.2 Informativa.....</b>	<b>95</b>

2.4.5.1.1.3 Recordación.....	96
2.4.5.2 Campaña 2.....	96
2.4.5.2.1 Piezas gráficas.....	98
2.4.5.2.1.1 Expectativa.....	98
2.4.5.2.1.2 Informativa.....	98
2.4.5.2.1.3 Recordación.....	99
2.4.5.3 Campaña 3.....	99
2.4.5.3.1 Piezas gráficas.....	101
2.4.5.3.1.1 Expectativa.....	101
2.4.5.3.1.2 Informativa.....	102
2.4.5.3.1.3 Recordación.....	103
2.4.5.4 Campaña 4.....	103
2.4.5.4.1 Piezas gráficas.....	105
2.4.5.4.1.1 Expectativa.....	105
2.4.5.4.1.2 Informativa.....	105
2.4.5.4.1.3 Recordación.....	106
2.4.6 Cronograma.....	106
2.4.7 Presupuesto.....	107
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>4. REFERENCIAS.....</b>	<b>110</b>

## 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. La Comunicación

La comunicación es parte innata de los seres humanos y las sociedades, ha estado presente en la interacción de los seres humanos, desde el principio de los tiempos. La comunicación está en el corazón de la vida individual y colectiva. La comunicación y la información se han convertido en una de las más valiosas e importantes conquistas de las sociedades contemporáneas. La comunicación es eje de las libertades individuales, del progreso de las comunidades y el crecimiento de su identidad y democracia. (Wolton, 2013) Además tal como nos indica Lopez: “ seres incomunicados, aunque físicamente coexistan o cohabiten aparentemente en grupo, no puede constituir formas sociales. ”

La comunicación es un elemento intrínseco de los seres humanos, es necesaria y esencial en todo tipo de relaciones, sin embargo; en muchas ocasiones no se le da la importancia y el reconocimiento necesario, tanto a nivel personal como profesional, se la subestima y la misma pierde su verdadero valor. Como nos menciona Wolton, la comunicación es parte de la evolución y del cambio de las sociedades:

“No solamente la comunicación modificó profundamente las relaciones entre los individuos y las sociedades permitiendo abrirse al mundo, sino que trastornó las relaciones entre los conocimientos. No solamente la información y la comunicación cumplen un papel céntrico en la mutación de los saberes, (...) Por consiguiente, lo que ha cambiado, es el conjunto de la relación del mundo del conocimiento con la sociedad”. (Wolton, 2013)

Una vez que hemos mencionado la importancia de la comunicación y su papel en el desarrollo de las sociedades y los individuos, es necesario definirla como tal. Varios expertos y teóricos de la comunicación afirman que al ser un campo tan amplio y extenso, resulta difícil limitarlo a un significado como tal; sin embargo, podemos definirla de forma general como el proceso a través del cual se transmite información entre los

seres humanos. Según Jhon Fiske, “comunicación es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, es crítica literaria: la lista es ilimitada.” Es decir, la comunicación está presente en todas nuestras acciones como seres humanos, es parte de nuestra naturaleza, incluso muchas veces comunicamos sin estar conscientes de ello, es parte fundamental de las relaciones humanas y el desarrollo de las sociedades. (Fiske, 1990)

### **1.1.1. Origen de la Comunicación**

Al introducirnos a hablar del origen de la comunicación, es necesario partir de lo que se mencionó anteriormente, comunicación es un concepto sumamente extenso y abarca muchos aspectos; así también, resulta difícil establecer su origen.

Al ser la comunicación parte de la naturaleza de los seres humanos, sus orígenes se remontan a la existencia de los mismos. “El origen de la comunicación, si es que podemos hablar de él, lo encontramos con la presencia del hombre en el mundo, pues es una de las características que lo identifican y definen como tal.” (López, 1980)

La comunicación ha evolucionado de acuerdo a las necesidades históricas de los hombres, no ha existido una forma única de comunicación a lo largo del tiempo, las diversas formas de comunicación son y han sido cambiantes de acuerdo al entorno en el que se desarrollan.

Desde el desarrollo de las primeras sociedades humanas se han conocido varios sistemas de comunicación entre los mismos. “O sea, que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse y donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.” (López, 1980)

Sin duda, la necesidad de transmitir información nació desde las primeras sociedades que habitaron la tierra, y es así como el ser humano adquiere su condición de

ser social, en un principio se daba una comunicación onomatopéyica, posterior a esto se llegó a articular los sonidos, lo que a su vez originó el surgimiento de la palabra y esta, a su vez, generó el lenguaje. El lenguaje es una de las formas de comunicación más utilizadas por mucho tiempo, surge después una nueva forma de comunicación, la escrita. El primer tipo de escritura que se conoce es la pictográfica, tuvo sus orígenes en la pintura, constituyó una copia de la naturaleza, una representación de los objetos, mediante la cual se establecía la comunicación. Posteriormente se desarrolló la ideográfica, resultado de la asociación de símbolos pictográficos con objetos e ideas. Se desarrolló después, la escritura fonética, la cual apareció cuando el signo representó un sonido, misma que tuvo diversas formas hasta llegar al alfabeto, que constituyó un paso importante para una comunicación más eficaz. (Linares, 1999)

Es así como podemos determinar lo que sería el origen de la comunicación y su evolución de la mano con la de los seres humanos, hasta llegar a lo que utilizamos hoy en día como las principales herramientas de comunicación.

### **1.1.2. Teorías de la Comunicación**

El estudio de la comunicación basa sus conocimientos en varias teorías, sin embargo, existen varias que han influenciado de mayor manera en la interpretación y el tratamiento de la comunicación. De acuerdo a López, encontramos las siguientes teorías como las más representativas.

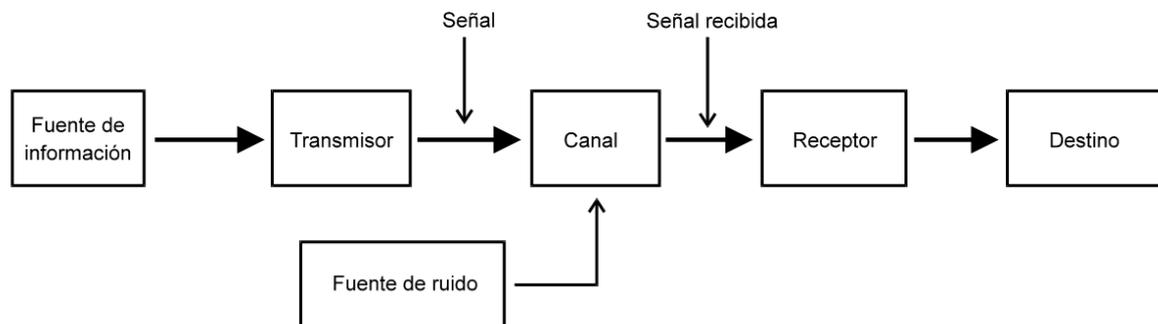
#### **1.1.2.1. Teoría de la información o cibernética**

Se basa en la escuela norteamericana, que estudia a la comunicación de masas. El objetivo radica en desarrollar la tecnología como base de la comunicación, es por esto que se busca ampliar el radio de información o el alcance que tendrá la comunicación, y se genera una revalorización el individuo, ahora se lo valora por la cantidad de

información que esté en capacidad de recibir. Es así, como en esta teoría se le otorga mayor importancia al ámbito cuantitativo más que al cualitativo. Los medios masivos, son el principal elemento de transmisión de información debido a la cantidad de información que puede recibir, acumular y transmitir.

Dentro de esta corriente encontramos una teoría importante de la comunicación: Teoría Matemática de la Comunicación de Shannon y Weaver: su modelo presenta la comunicación como un proceso lineal sencillo, es un modelo fácilmente comprensible, y en este no se consideran los significados de las señales; solo interesa el proceso. Explica un esquema del proceso, pero no expresa los procesos comunicativos desde el punto de vista de los contextos sociales de su uso. El mayor logro de esta teoría es que se plantea la comprensión del mensaje por parte del receptor como el principal objetivo del proceso de comunicación. (Fiske, 1990)

Modelo de Shannon y Weaver



### 1.1.2.2. Teoría de la comunicación o semiológica

Los representantes de esta corriente pertenecen a la escuela europea. Esta teoría se basa en el significado del mensaje, es decir lo cualitativo. Le da una gran importancia al lenguaje, porque hace intangible el mensaje y se basa principalmente en la comunicación humana y en la interpretación que los seres humanos otorgan a los

símbolos. La interpretación, se da en base a un contexto social, y es así como se le otorga un significado al mensaje o al símbolo. Esta teoría niega la neutralidad y la objetividad, la comunicación es entonces subjetiva, parcial.

### **1.1.2.3. Teoría de Marshall McLuhan**

Esta teoría se fundamenta en el principio “el medio es el mensaje,” se centra no en el mensaje, sino el medio a través del que se transmite, la importancia del contenido es mínima. Esta teoría rompe con el humanismo y se basa en tres puntos fundamentales:

1. Los medios de comunicación son una extensión de los sentidos o capacidad psíquica del hombre.
2. Hace la diferencia entre medios calientes, los cuales están plenos de información y por tanto reducen la participación como la fotografía y la radio. Los medios fríos, mismos que no tienen mucha información y motivan a la participación: el comic y el teléfono.
3. El medio es el mensaje, donde la tecnología modifica al hombre, ya que el medio de comunicación influye, determina y nos moldea.

Asegura que tanto la radio como la televisión hacen que se abandonen las culturas literarias, que considera limitadas, y que se regrese a la viejas formas de comunicación de las culturas preliterarias. Considera que el predominio de la escritura como base de la civilización hizo que se acabara una sociedad oral basada en las relaciones interpersonales, en la pluralidad de puntos de vista que generaba un pensamiento que se movía con comodidad en lo metafórico y lo mágico. (UNAM)

### **1.1.3. Tipos de Comunicación**

El intercambio de información entre los seres humanos se puede dar a través de diversos tipos de comunicación, es importante tener en cuenta que el tipo de

comunicación que se utilice influirá en la efectividad de la misma de acuerdo a las diferentes situaciones en las que se presente.

### **1.1.3.1. Comunicación Verbal**

La comunicación verbal tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar la información a través de las palabras. (Hernández) “Hace referencia a la expresión oral o escrita y está dada por la aceptación de códigos establecidos, entre ellos encontramos las palabras y sus significados, y todas las derivaciones del lenguaje.” (Universidad de Valdivia) Dentro de la comunicación verbal, encontramos dos tipos de subdivisiones, la comunicación oral que se da a través de signos orales y palabras habladas, este es el tipo de comunicación más usada y se basa en el intercambio directo de información por medio del discurso entre las personas. Por otro lado, la comunicación escrita se da por medio de la representación gráfica de signos o las palabras, este tipo de comunicación por lo general evita malos entendidos y muchas veces una comprensión más directa del mensaje.

### **1.1.3.2. Comunicación No Verbal**

De acuerdo a Cestero, “la expresión comunicación no verbal alude a todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar”. Es un concepto muy amplio, dentro del cual se incluyen elementos culturales como los hábitos y las costumbres de las sociedades, así como también los denominados sistemas de comunicación no verbal. Podemos entonces definir dos tipos de elementos principales de lo que se denomina como comunicación no verbal:

- Los signos y sistemas de signos culturales, es decir, el conjunto de hábitos de comportamiento y ambientales y las creencias de una comunidad que comunican, en sentido amplio y en sentido estricto.

- Los sistemas de comunicación no verbal, esto es, el conjunto de signos que constituyen los distintos sistemas de comunicación no verbal, a saber, el sistema paralingüístico, el kinésico, el proxémico y el cronémico. (Cestero, 2006)

## **1.2. Comunicación Organizacional**

Como se ha mencionado previamente, la comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos, es un elemento intrínseco y que nace al mismo tiempo que se generan las sociedades, de esta forma la comunicación es vital en las relaciones humanas. De la misma manera, las empresas y organizaciones al ser miembros de las sociedades, estar compuestas por individuo y ser creadas para satisfacer las necesidades de los seres humanos, son inevitablemente parte del sistema de comunicación, principalmente son emisores dentro del proceso. Según Olivia Moreno, el concepto de comunicación organizacional como tal nace en los años 50; sin embargo, en la década de los 70 es cuando se empieza a realizar estudios teóricos de la misma y se desarrolla inicialmente en Europa y Estados Unidos.

“En 1956, William Whyte nos catalogó a la mayoría de nosotros como “hombres organización” debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson sostiene que esta clasificación sigue siendo cierta, ya que “el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización”. Y si a ello le sumamos el tiempo que pasamos en clubs sociales y cívicos, en instituciones educacionales y religiosas, hospitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en la actualidad todos nosotros, hombres y mujeres, somos seres de organizaciones.” ( C. Brown Company Publishers)

Para comprender de una mejor forma lo que una organización constituye, el término organización se refiere a un conjunto de personas con un fin específico. Según Robbins, una organización es “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.” (2005) Una de las principales características de las organizaciones es que

persiguen un objetivo claro, es decir constan de una estructura y una estrategia que los llevará a alcanzar el mismo.

Ahora que se definió el termino comunicación y se tiene un enfoque claro a lo que se refiere el concepto de la organización, podemos analizar la comunicación organizacional como tal y cual es su valor dentro del mundo empresarial:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta ultima cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 1997)

El estudio de la comunicación organizacional nace de la importancia que tienen las organizaciones de dar a conocer lo que hacen y lo que son, a todos sus públicos. Sin embargo, es algo intrínseco dentro de las mismas. Para Joan Costa, la empresa se dirige y se relaciona con sus públicos directos e indirectos, (...) a los cuales envía un serie de mensajes que han sido cuidadosamente planeados, elaborados, pre testeados y finalmente difundidos. Por otro lado y a al mismo tiempo, otra clase de mensajes selectivos (...) van también de la empresa al campo social a través del contacto con las personas, a través de los medios, y de las acciones, y otra clase de mensajes sobre los cuales la empresa no puede ejercer ningún control, pero que intenta neutralizar (...) son los que provienen de sus competidores”. (Costa)

Actualmente, se le otorga una mayor importancia a la comunicación dentro de las empresas, debido a que es la base de todos los procesos dentro de una organización, Joan Costa la define como “transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización”. (Costa, 2002)

Sin embargo, para consolidar una comunicación organizacional efectiva para la empresa, será necesario desarrollar una planeación estratégica de la misma. Es sumamente importante determinar las acciones comunicacionales que se realizarán a través de un plan de comunicación con objetivos, acciones, herramientas y tácticas claras. Gracias a la planeación, será posible determinar que es lo que organización busca transmitir a sus diversos públicos.

“En el diseño de las estrategias de la organización es importante tener en cuenta tres elementos importantes: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico, que permite explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles; y la intención estratégica, entendida como la voluntad e impulso de la dirección de una organización para comprometer a todos los niveles a liderar cada paso para el desarrollo de un sistema de dirección con características nuevas”. (Moreno, 2012)

Para poder incorporar y abarcar todos los ámbitos de la comunicación de las empresas en la planeación estratégica, es necesario tomar en cuenta varios conceptos como cultura corporativa, *stakeholders* y los tipos de comunicación que se dan dentro de las organizaciones.

“Se debe pensar en la comunicación organizacional como una estrategia integral que posibilita la proyección de una imagen coherente de la organización, relaciona sus necesidades e intereses con los de sus trabajadores, los clientes, con el entorno en el que actúa y con las necesidades de la sociedad”. (Moreno, 2012)

Para Moreno, un elemento esencial de la comunicación organizacional, es establecer un enfoque integral de la misma; parte fundamental de esto es poner atención a todos los públicos con los que la organización se relaciona, tanto de manera directa como indirecta. Será necesario desarrollar estrategias de comunicación efectivas para cada

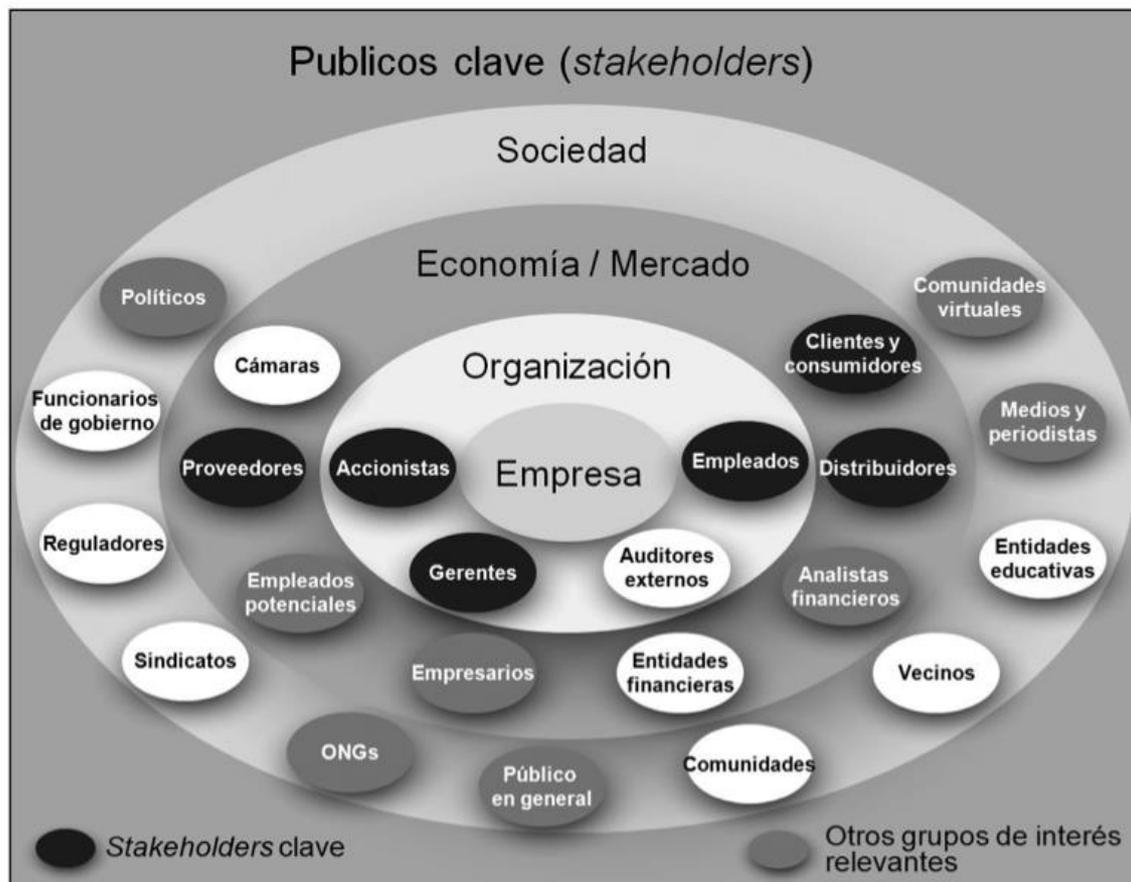
uno de los grupos de interés de la empresa, actualmente el termino utilizado para los diversos grupos de interés de las compañías se los denomina *stakeholders*. Actualmente, en la era del conocimiento y la información, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales se ven afectados por las acciones que realizan las compañías. En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. (Accountability, 2005)

De acuerdo al texto “La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones” de German Granda y Ricardo Trujillo, el primer paso para desarrollar una estrategia es identificar a nuestros *stakeholders*, es necesario realizar una análisis a fondo para determinar todos los grupos que puedan afectar o que puedan ser afectados por las actividades de la empresa. De acuerdo a estos autores, se los puede clasificar de la siguiente forma:

- Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los *stakeholders* internos.
- Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
- Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización. (Granda, 2011)

Una vez definidos cuales son nuestros *stakeholders*, será importante priorizarlos, de esta forma se logrará establecer los importantes, mismos que serán parte fundamental al momento de desarrollar la estrategia de comunicación. Son varios los que serán considerados fundamentales para las organizaciones entre los que encontramos: los altos directivos o accionistas, los clientes, los proveedores, los consumidores, los

colaboradores de la empresa y sus familias, los inversores, la competencia, las entidades gubernamentales y de control, las comunidades en donde opera, entre otros.



(Ritter, 2013)

Tal como nos indican Orozco y Ferré, “los *stakeholders* han ingresado al mundo de las relaciones públicas, de la comunicación, y en general en el mundo empresarial para cambiar algunos de los paradigmas que han permanecido durante años sin mutaciones significativas.”(Ferré, 2011)

Para poder generar estrategias de comunicación efectivas para cada uno de nuestros stakeholders, será necesario tomar en cuenta que la comunicación organizacional se encuentra dividida principalmente en dos ejes: comunicación interna y comunicación externa.

Tal como afirma Sandoval, la comunicación organizacional es un todo dentro de la organización, debe poner atención a varios ejes tanto dentro como fuera de la misma y es un elemento vital dentro de las empresas:

“Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional. Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma. Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la producción y utilidades de la misma. Pero, las empresas también deben poner atención en lo que sucede fuera de ella, deben saber cuál es el entorno que los rodea, conocer a su competencia, a sus clientes, proveedores, socios, etc. Y de este modo también lograr buenas relaciones comunicativas con ellos, pues también son parte fundamental de la misma”. (Sandoval)

### **1.2.1. Comunicación Interna**

Parte esencial, de la comunicación organización de una compañía, es la comunicación que existe al interior de la misma, entre sus colaboradores, las relaciones que se dan a través de ellos y cual es su percepción y sus sentimientos frente de la empresa, de acuerdo a lo que ellos evidencian, sienten y perciben en su diaria labor. La comunicación interna, está basada en su totalidad en los públicos internos de la compañía, es decir sus accionistas, directivos y colaboradores en general. Kreps define la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros

de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.” (1998)

Este tipo de comunicación responde en gran medida a la cultura de la empresa, la comunicación interna se debe a lo que los empleados realizan dentro de la misma y a la significación que dan a los diferentes procesos dentro de la misma. Es importante establecer que la comunicación interna debe ser parte del plan de comunicación de la organización, es necesario establecer sus funciones y objetivos de forma clara y estratégica, además esta debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización; solo de esta forma se le puede otorgar a la comunicación interna la importancia que tiene para una empresa.

Es importante destacar que el buen manejo de la comunicación dentro de la empresa, genera un beneficio para la misma y para quienes la conforman, desde todos los puntos de vista, una comunicación interna positiva generará mayor efectividad en los colaboradores, menor rotación, mejor clima laboral, calidad en los servicios o productos y sobretodo mayor rentabilidad para la organización.

“La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto”. (Morales)

Debido a que el principal objetivo de todas las organizaciones es maximizar la optimización de sus recursos, la comunicación interna, es un aliado de gran importancia en a búsqueda de este objetivo. Por otro lado, la comunicación interna, crea relaciones

eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas. De acuerdo a Andreu Pinillos, esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial, esto se debe a que es clave en la creación y desarrollo de la cultura corporativa; esto además significa que transmite, la misión, visión, valores, mensajes, objetivos de la compañía, lo que a su vez implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. (1996)

### **1.2.1.1.Cultura Corporativa**

Al ser la comunicación interna, parte esencial de la empresa, podemos analizar la importancia que tiene la cultura corporativa dentro del sistema de comunicación organizacional.

La cultura corporativa es lo que una organización es en su naturaleza, lo que a través del tiempo se ha ido construyendo dentro de la organización, es la forma en la que los miembros de la empresa actúan, piensan, perciben a la que compañía de la que son miembros. La cultura de una empresa, sin duda tiene varios factores claves que la influyen principalmente dentro de los que se encuentran la filosofía corporativa, las políticas hacia los colaboradores y la mentalidad del fundador de la compañía.

“La cultura corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. La cultura corporativa es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgaran a la organización.” (Capriotti, 2013)

Los elementos de la cultura, están dados por el entorno en el que la misma se desarrolla y encontramos tanto aspectos tangibles como intangibles: tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de

comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. (TPM, 2007) Es importante además, resaltar que la cultura corporativa, puede ser catalogada en dos diferentes ejes: la cultura formal y la cultura informal, dentro de la primera encontramos las pautas escritas e incluso reglamentadas dentro de la compañía, mientras que por el otro lado, es todo tipo de comportamientos que se dan de forma espontanea, es decir sin ser de carácter obligatorio.

Un elemento determinante en el desarrollo de la cultura empresarial, es la filosofía de la misma: misión, visión, valores organizacionales, serán ejes importantes e influyentes para la creación de cultura. De acuerdo al TPM, dentro de la filosofía, son los valores, de los aspectos más importantes, “el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia, (...) son la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de los cuales se generan las diferentes estrategias. (...) Los valores dirigen las organizaciones. (TPM, 2007)

La cultura corporativa, afecta a la empresa en todos sus ámbitos, tanto interna como externamente, es por esto que de mantener una buena cultura implica sin duda, beneficios para la organización.

#### **1.2.1.2. Comunicación Formal e Informal**

Como se mencionó previamente, parte de la cultura organización se da a través de la comunicación formal, y otra parte a través de la comunicación informal. Llacuna y Pujol, nos presentan en su texto, claramente la diferencia que existe entre ambas.

### 1.2.1.2.1. Comunicación Formal

Es considerada una acción planificada que busca alcanzar un objetivo claro, este tipo de comunicación ayuda a la empresa a mantenerse coordinada a través de sus distintas áreas. La misma se considera un “instrumento de cambio” ya que permite la difundir los valores y pautas de gestión que la organización realiza. Es además, considerada como un factor para incrementar la participación de los colaboradores, ya que representa integración, motivación y desarrollo personal; es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, y es importante que la misma se de a través de todos los sentidos: comunicación descendente, ascendente y horizontal. Por un lado, la comunicación descendente se da desde las cabezas de la empresa hacia el resto del personal, por lo general se basa en la transmisión de información como reportes, medidas de la organización. ejecución y valoración de las tareas. Esta comunicación suele dar mayor prioridad a los intereses de la organización. Así también, tenemos la comunicación ascendente, misma que se genera desde el personal hacia la dirección las cabezas de la organización. Los mensajes se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Es un tipo de comunicación proporciona *feed back*, ya que permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Y por último encontramos la comunicación horizontal, misma que se da entre personas de igual jerarquía dentro de la empresa. Se basa por lo general en el entendimiento mutuo y un sentimiento de solidaridad debido al manejo de colectividad que genera. Este tipo de comunicación permite “compartir información, coordinar y resolver problemas, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social entre las personas.” (Llacuna y Pujo, 2004)

#### **1.2.1.2.2. Comunicación informal**

Está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, y nace de la interacción social de los colaboradores y el vínculo de afecto o amistad que se genera entre las personas. Este tipo de comunicación, puede ser una herramienta beneficiosa o perjudicial para la organización, dependiendo del manejo que se le da. Puede ayudar a generar cohesión entre los grupos de colaboradores, por lo tanto se generan beneficios para los implicados, así como también para la organización ya que puede ayudar a aclarar las dudas, mejorar el sentimiento de pertenencia y generar una cultura y ambiente laboral positivos. Por otro lado, de forma negativa puede dar lugar al rumor o el chisme, mismo que en su mayoría distorsiona la información. El rumor, es una herramienta que en la mayoría de las ocasiones trae consecuencias negativas, debido a que puede generar que se transmita la información errónea; sin embargo, una organización con un alto nivel de rumor podrá utilizarlo de forma estratégica en su beneficio cuando se busca comunicar aspectos positivos. (Llacuna y Pujo, 2004)

#### **1.2.1.3. Planificación Estratégica de Comunicación Interna**

Para alcanzar una comunicación interna efectiva, es necesario que se desarrollen estrategias comunicacionales con objetivos establecidos. Como nos dice Joan Costa, la comunicación de las organizaciones debe estar basada en el “Triángulo de Comunicación”, este modelo con tres ejes abarca la comunicación en sus diferentes dimensiones. Primero, la comunicación es proyectual, es decir la comunicación tiene que ser estratégica, planificada y creativa. Además, la comunicación tiene que ser percibida como vectorial, esto significa que la misma define, proyecta, impulsa y conduce a las acciones, además debe estar alineada con los objetivos y la estrategia del

negocio. Por último, es instrumental, la comunicación se encarga de las herramientas y tácticas para la difusión de significados, valores e información. (Costa, 2005)

De acuerdo a Brandollini y Frigolí, existen las siguientes etapas, en una planificación comunicacional.

1. Pre-diagnóstico: se refiere al primer acercamiento que se da con la empresa, en esta etapa es necesario obtener un conocimiento previo de la organización y su filosofía, sus acciones y herramientas comunicacionales.
2. Diagnóstico: en la segunda etapa se realiza una investigación de compañía, en esta fase es importante detectar los problemas comunicacionales que se dan en la compañía, además de las acciones positivas que los colaboradores consideran fortalezas y oportunidades de la empresa.
3. Planificación: “Consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución” (Brandollini, 2009) una vez que se ha investigado cual es la situación comunicacional de la empresa, se utiliza esta información para desarrollar un plan de comunicación que responda a los diferentes públicos que se busca comunicar. En esta etapa, es importante desarrollar estrategias que respondan a problemas previamente diagnosticados y soluciones efectivos respecto a los mismos.
4. Ejecución del Plan: Una vez que se desarrolló el plan, en este punto se ponen en practica estas acciones.
5. Seguimiento: después de haber implementado las diferentes acciones de acuerdo a los problemas de comunicación, será necesario realizar

monitoreo de las mismas, para de esta forma determinar la efectividad de las mismas. (Brandolini, 2009)

#### **1.2.1.4. Auditoria de Comunicación Interna**

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna y la cultura corporativa están influenciadas mutuamente; al ser la comunicación interna la que se encarga de manejar toda forma de comunicación al interior de la compañía, sea esta formal como informal, será necesario comprender que dentro de la organización existe un gran flujo de información que circula a través de los diversos canales de comunicación que existen en cada una de las empresas.

Para que la comunicación interna de la organización sea efectiva y logre generar los beneficios que se detalló previamente, es sumamente importante para las organizaciones diagnosticar y analizar como se esta dando la comunicación interna, solo de esta forma la organización podrá analizar los puntos positivos y negativos dentro del manejo de la comunicación, lo que a su vez permitirá la creación de estrategias claras para mejorar en los aspectos que necesiten. La auditoria entonces, también es parte de la comunicación interna de las organizaciones por lo que permite diagnosticar los problemas y a su vez plantear soluciones frente a esto.

Tal como se mencionó previamente, la auditoria de comunicación interna permite diagnosticar el estado de la misma dentro de una compañía: “Es un examen metódico acerca del estado de las comunicaciones internas. Su fin es medir la calidad y el impacto de las comunicaciones internas”. (Zapata, 2010) La efectividad de la auditoría, radica en que la metodología utilizada sea la adecuada para lograr así obtener la mayor

cantidad de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, que reflejen de manera real y concreta el estado en el que se encuentra la comunicación interna dentro de una compañía.

“Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. El método que se ajusta a estas finalidades es la auditoría de comunicación interna.” (García, 1999)

La auditoría, al ser una investigación, lo que pretende es obtener resultados objetivos con los cuales se pueda trabajar posteriormente, razón por la que se sugiere a las organizaciones que al momento de realizar una auditoría se deberá contar con un equipo especializado que se encargue de la misma y que tenga los conocimientos necesarios para realizarla.

“La auditoría de comunicación demanda del investigador la selección de una metodología particular y de las diferentes técnicas que se articularían en ella. En este sentido, para alcanzar el éxito en la intervención, el trabajo debe ser sistemático y preciso, por lo que la metodología de evaluación de la comunicación (y si se requiere, de la imagen) debe diseñarse dando cuenta de la complejidad de la institución”. (Elkin, 20008)

Para poder manejar de mejor manera la estructura de la auditoría es importante tomar en cuenta que la misma se encarga de diagnosticar, en la mayoría de los casos, la comunicación de acuerdo a tres dimensiones: identidad, comunicación y clima organizacional.

Como Elkin menciona, “la identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos”. (2008) La identidad, permite a la compañía diferenciarse de su competencia, y la vuelve única, por lo tanto es de suma importancia que su público interno tenga claro lo que identifica

a la compañía a la que representa. La identidad de la organización esta presente tanto en sus rasgos físicos como en sus rasgos culturales. En cuanto a comunicación será importante analizar, las herramientas que se utilizan para transmitir la información dentro de la compañía y la efectividad de las mismas. Si bien es cierto, las organizaciones cuentan con varias herramientas o tácticas que permiten el flujo de la información, no necesariamente significa que estas tengan éxito o acogida por parte de los colaboradores. Por último, el tercer eje; clima organizacional, es un aspecto que influye mucho en la comunicación interna, ya que dependiendo de cómo se manejen las relaciones interpersonales entre los colaboradores, a su vez será la forma en que fluya la información dentro de la compañía.

### **1.2.2. Comunicación Externa**

Otro eje esencial de la comunicación organizacional es la comunicación externa, esta comunicación se refiere a la que se da con los públicos externos de las organizaciones. Este tipo de comunicación es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Hernández, 2002)

Es importante aclarar, que para que la comunicación externa sea efectiva, será necesario que la misma mantenga una congruencia con la comunicación interna de la organización. Es importante que lo que se dice, sea en efecto lo que se hace dentro de la comunicación, caso contrario, los primeros que se llevarán una imagen negativa de la compañía son los colaboradores de la misma.

“El generar una imagen positiva de la organización radica en crear en el empleado un estado de permanencia e identidad en la organización. Para lograr esa imagen debe existir coherencia entre lo que intenta la empresa manifestar y lo que sus empleados expresan y piensan de ella. La

comunicación se construye y se comunica desde adentro.” (UNID)

Este tipo de comunicación se realiza en la mayoría de los casos a través de los medios de comunicación, debido a que el objetivo principal de la misma es generar y difundir una imagen positiva de la compañía. “Está vinculada a departamentos como Gabinetes de Prensa o de Relaciones Públicas o al de Comunicación Corporativa, todos los miembros de la organización de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización” (Editorial Vértice, 2008).

La comunicación externa de las organizaciones, es de gran importancia debido a que todas las empresas se desarrollan en un entorno político, social y económico, mismo que es ajeno a ellas, pero que indudablemente influye en las acciones y decisiones que estas toman.

Por medio de la comunicación externa, las empresas construyen su imagen con sus públicos externos, por esta razón, esta construcción es más fácil para las organizaciones que mantengan una filosofía de comunicación clara, “siempre la comunicación externa se encuentra encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con el entorno y proyectar una imagen positiva”. (UNID)

Dentro de la comunicación externa de las empresas encontramos varios elementos que forman parte de la misma como las relaciones públicas y la publicidad.

#### **1.2.2.1.Relaciones Públicas**

Uno de los ejes de la comunicación externa, son las relaciones públicas, incluso en muchas ocasiones se puede confundir ambos aspectos, por esto razón a continuación se explica que representan las relaciones públicas dentro de las empresas, como parte de la

comunicación externa de las mismas.

Las prácticas de las relaciones públicas, inician en España en la década de los 50 como una actividad profesional de las ciencias sociales y como una manifestación propia del inicio de la sociedad industrial. (Castillo, 2010)

Casteñada citando a Schewe indica que las RR.PP, son “un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad, cuya fin es crear una imagen favorable de la empresa entre sus colaboradores, accionistas y el público en general”. Además comenta, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, “creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (Castañeda, 2003)

Castillo, en su definición de relaciones públicas cita a castillo y nos dice:

“Cualquiera de estas acciones pretenden establecer una imagen positiva, satisfactoria de una persona, institución o asociación. Uno de los fundamentos claves de las relaciones públicas es su imbricación como una manifestación más de la comunicación social de contenido fundamentalmente persuasivo, tal y como señala Noguero (1990), esto es, se exhibe con la teleología de crear, modificar o consolidar la singular noción hacia el exterior”. (Castillo, 2010)

Por otro lado, Marchis asegura que afirma que las relaciones públicas se encargan de romper las barreras entre las organizaciones y su entorno, ya que son las que se encargan de afianzar el prestigio de los servicios y productos; además, son las responsables de la interacción de las relaciones con sus diferentes públicos externos. (Marchis, 2002)

Es importante recalcar, que además de la información que la empresa comunicó a través de las relaciones públicas, también los diferentes públicos

ofrecen una retroalimentación a las mismas, las respuestas que brindan los diferentes públicos hacia las organizaciones, son de mucha ayuda ya que gracias a estas, las empresas serán capaces de generar estrategias que atiendan a las necesidades de sus públicos externos.

Para gestionar de forma efectiva las relaciones públicas en las empresas, será necesario tener claro lo que las mismas generan y significan, será necesario además, que las acciones de RR.PP., estén alineadas a los objetivos de la organización, cuenten con el apoyo de las cabezas de la empresa, sean previamente planificadas y estructuradas con objetivo claro, deberán mantener un interés tanto para la empresa como para su entorno. De acuerdo a Noguero, los siguientes enunciados definen y abarcan que son las relaciones publicas, cuales son funciones y dentro de que aspectos de la organización intervienen:

- a) Noción de actividad comunicativa en el sentido amplio desde su funcionalidad, así como en los esfuerzos y resultados. De esta manera, la pretensión generadora y teleológica de las relaciones publicas consiste en el establecimiento de una comunicación entre el emisor y el receptor, mediante la utilización de técnicas comunicativas.
- b) Manifestación continuada, coherente y persuasiva de sus intervenciones bajo dos categorías, las actividades defensivas y ofensivas. Por lo que respecta a las primeras, éstas persiguen reaccionar a acciones exógenas de otros entes sociales que han afectado negativamente a la imagen del sujeto, ya sea público y privado o personal y jurídico. Esta actividad reactiva se manifiesta de manera episódica debido a que las actividades defensivas desaparecen una vez que se ha suprimido el aspecto negativo.

c) Sus intervenciones inciden en la vertiente perceptiva de crear, establecer, suscitar y desarrollar comportamientos cognitivos positivos y favorables a la imagen del emisor, a través de la generación de comprensión, confianza y empatía del receptor.

d) Distinción entre el sujeto emisor y el receptor como exponentes de quién promueve estas acciones y las instancias (personales o colectivas, físicas o jurídicas) que reciben las intervenciones. (Noguero, 1991)

### **1.2.2.2.Publicidad**

Otro de los elementos importantes dentro de la comunicación externa de una organización, es la publicidad. Según Ivan Thompson, “La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance. Esta es pagada por quien busca emitir el mensaje, mismo que puede ser una empresa lucrativa, una organización no gubernamental, una institución del estado o una persona individual; una de las características importantes de la publicidad es que quien emite el mensaje es reconocido e identificado por los receptores del mismo. Los objetivos del mismo son informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros. Cabe recalcar, que una de las principales diferencias que existen entre la publicidad y las relaciones públicas, es que la primera es pagada, es decir quienes buscar comunicar algo, deberán tener un contrato con los diversos medios de comunicación, para poder pautar en el mismo; por otro lado, la gestión de relaciones públicas con los medios de comunicación no es pagada, se basa en la cobertura y apertura que brindan los medios a las diferentes organizaciones que gestionan relaciones públicas con los mismos.

Existen diversas subdivisiones de la publicidad de acuerdo al tipo de producto o servicio que promueve.

“Hablar de la publicidad es muy complejo, por la diversidad de formas que existen que van desde la publicidad de marca, publicidad al detalle, publicidad política y publicidad directa, entre otras. Involucra conocer y definir tanto el objetivo, como el público meta a llegar. Cada tipo de publicidad tiene una forma y estilo de aplicarse para lograr el impacto deseado.” (UNID)

Actualmente, la publicidad, es una de las herramientas más utilizadas para atraer a los consumidores para preferir algún tipo de producto, una de las cosas más importantes que ahora muestra la publicidad es la ventaja que tiene un determinado producto en relación a otro y las razones por las que un consumidor debería preferirlo.

Dentro de las diversas ramas que abarca la publicidad, encontramos la publicidad institucional o corporativa, de acuerdo a Castañeda, es “aquella comunicación acerca de una empresa que realiza a través de las diferentes técnicas publicitarias. Este tipo de publicidad sirve para establecer, desarrollar, destacar o cambiar la imagen de una empresa, esto significa que deberá estar alineada al plan de comunicación de una empresa y además es un complemento de gran utilidad al resto de acciones de comunicación que se llevan a cabo para dar a conocer una entidad, la imagen que se busca proyectar de la misma y su comprensión sobre ella” (Castañeda, 2003)

En la mayoría de los casos, las organizaciones que cuentan con la publicidad institucional como parte de su estrategia de comunicación externa, lo hacen para generar una imagen positiva de la empresa a largo plazo, de acuerdo a Brewster, “en ella no se hace ningún esfuerzo para vender ningún producto de inmediato; la publicidad se orienta a incrementar el prestigio de la compañía en general.” (1965)

Dentro de los objetivos de la publicidad corporativa, Castañeda menciona los siguientes:

“Establecer la imagen de la empresa entre clientes, accionistas, la comunidad financiera y el público en general. Crear o generar una actitud positiva en el público objetivo y en los medios de comunicación, hacia la empresa en su conjunto. Elevar el estado de ánimo de los empleados, o atraer personal nuevo. Comunicar el punto de vista de la organización sobre temas sociales, políticos y ambientales. Mejorar la posición de los productos de la compañía frente a la competencia, en especial la extranjera.(...) Desempeñar un papel en las comunicaciones integradas de mercadotecnia como apoyo para la publicidad del producto o servicio principal”. (Castañeda, 2003)

Si bien es cierto, el principal objetivo de la publicidad institucional no es generar ventas, de forma directa o indirectamente, se logrará mejorar el aspecto comercial de una institución, esto se debe principalmente a que los públicos externos de la compañía generan un mayor grado de confianza con la institución, por ende el sentimiento de seguridad acerca de la calidad de sus productos se incrementa e indudablemente, la venta de los mismos crecerá. Esto se debe principalmente a que la publicidad institucional transmite sentimientos positivos con respecto a la empresa, mismos que incrementan la reputación de la compañía y a la vez favorece su imagen.

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

En la búsqueda de la armonía entre las estrategias de comunicación y de negocio de una compañía, las empresas se dan cuenta que todo comunica, ya sea para su beneficio o para su perjuicio, actualmente no existe la “*no comunicación*”, hasta el más mínimo detalle transmite cierta información a los diferentes públicos de la empresa. Por ende nace la necesidad de crear estrategias para manejar la comunicación de manera adecuada. La crisis de la publicidad a principios de los años 90, ayudó a impulsar el concepto de reputación e imagen. Como consecuencia de esto podemos evidenciar que

una empresa que cuenta con una oferta comercial de calidad, a su vez va a despertar cierto tipo de emociones hacia la misma y por lo mismo debe aprender a generar relaciones positivas gracias a las mismas.

La perspectiva que los diversos públicos tienen de una organización, genera sus intangibles, la identidad, imagen y reputación, más allá de conceptos son hechos. De acuerdo a las diferentes acciones que realiza la empresa en todas sus áreas y con todos sus públicos de interés, los mismos van generando sentimientos y percepciones hacia ellas. Estos elementos son considerados los valores intangibles de las organizaciones; actualmente estos se han convertido en un determinante en el ámbito empresarial, a tal punto que gracias a estos, se han realizado negocios millonarios por la compra de compañías cuyos intangibles las destacan del resto; actualmente, las empresas no determinan su valor tan solo por sus tangibles, aspectos como su imagen, su reputación y la marca pueden incrementar o disminuir el precio de una organización de una forma radical, a esto se debe la importancia que actualmente las empresas otorgan a estos valores.

En el mundo tan competitivo en el que nos desarrollamos, es vital para la organización que sus valores intangibles sean los que marque la diferencia frente a su competencia, el valor agregado que estos elementos brindan a los diferentes productos o servicios es esencial; como Ritter nos dice las empresas “deben de competir explotando capacidades que sus competidores no pueden copiar o imitar fácilmente.”(2012)

Además, es importante recalcar que una compañía con una buena imagen o reputación, perdurará a lo largo del tiempo, sobretodo si hace las cosas correctamente y las comunica a sus públicos.

“La necesidad de reinventarse, es decir competir consigo mismos antes que lo haga otro, es parte del juego. Juego que se centra en cómo las empresas logran posicionarse fuertemente en el mercado no solo en materia de productos y servicios sino especialmente en la percepción que de ellas tienen los públicos en sus mentes. (Ritter,2013)

Sanhueza citando a Dierickx y Cool, (1993) nos dice que los intangibles de una compañía son:

- a) No comercializable, desarrollados y acumulados dentro de la empresa,
- b) Fuerte carácter tácito y complejidad social,
- c) Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo,
- d) Es inmóvil y está vinculado a la empresa, y
- e) Su desarrollo es «dependiente de la senda», es decir, depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

Dentro de este marco, podemos entender tres intangibles de gran importancia dentro del ámbito comunicacional de las organizaciones y que determinarán en gran medida el éxito de las empresas: identidad, imagen y reputación.

Para que las organizaciones sean rentables a largo plazo, será vital y fundamental manejar correctamente sus intangibles, las empresas deberán enmarcar dentro de su estrategia de comunicación, el manejo oportuno de su imagen, de su identidad, será importante que lo que se comunique a sus públicos tenga una coherencia y se encuentre alineado a la filosofía corporativa, además se deberá tener en cuenta que no se puede comunicar lo que no se cumple o lo que no se hace, por lo tanto es importante que la imagen que se proyecta vaya de acuerdo a lo que realmente la

compañía es. Una vez que se tenga muy en cuenta estos aspectos, la suma de los mismos generará una reputación para la compañía, será importante construir una buena reputación a lo largo del tiempo para generar beneficios tangibles a la compañía.

### **1.3.1. Identidad**

Uno de los principales valores de las organizaciones, es su identidad, al igual que para los seres humanos, la identidad corporativa, es lo que define e identifica a una empresa como tal. La empresa tiene una sola identidad: esta es única, pero los atributos comunicados a sus públicos varían en función de estos y de sus intereses y relaciones con la realidad. (Cusot, 2012) Para Ritter, “el concepto básico detrás de la idea de identidad es responder a la pregunta ¿quiénes somos?; lo que nos dará la pauta de que está relacionado con la personalidad, es decir con el tipo de persona u organización que somos. (Ritter, 2013)

Todas las organizaciones deben estar fundamentadas en un filosofía corporativa, misma que incorpora los valores propios de la organización y su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad, es así como esta filosofía da origen a una concepción integral de la identidad corporativa. (Cusot, 2012)

La identidad, permite a la compañía diferenciarse de su competencia, y la vuelve única, por lo tanto es de suma importancia que su público interno tenga claro lo que identifica a la compañía a la que representa. La identidad de la organización esta presente tanto en sus rasgos físicos como en sus rasgos culturales. “Por lo tanto, toda organización necesita tener una personalidad propia, gracias a la cual se la pueda identificar y diferenciar de las demás. Esta personalidad constituye su identidad única y específica, que se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los

culturales”. (Ramírez, 2010) Por un lado los rasgos físicos se refieren a los elementos icónico-visuales, mismos que son considerados esenciales para la identificación y diferenciación de una organización. De acuerdo a Ritter, las empresas usualmente invierten una gran cantidad de recursos en definir y difundir su identidad visual, debido a que es la representación física de la promesa detrás de la marca y como tal influye en la percepción que los públicos tienen de ella, por ende en su identidad. (Ritter, 2013)

Dentro de estos rasgos físicos, el principal elemento es el branding o gestión de la marca, mismo que a menudo se centra en el logotipo, la representación visual de la marca, debido a que es el principal símbolo de la organización y es lo que hará reconocible a la misma en el mercado. Además, dentro del branding, se incluyen otros elementos detallados en el manual de identidad corporativa como las paletas de colores, las tipografías, los diseños gráficos, físicos y de páginas web y otros métodos; el principal objetivo de este documento es asegurar una coherencia y continuidad visual, en todos los elementos visuales de una organización. (Ritter, 2013) Es importante recalcar que la identidad visual de la compañía, está dirigida no solo a los públicos externos, los colaboradores de las organizaciones, deben estar al tanto de los mismo, además es esencial que los interioricen y aprendan acerca de estos; lo que generará una congruencia entre lo que compañía comunica a sus públicos externos, con lo que los públicos internos conoce e identifica como parte de su identidad corporativa.

Por otro lado, los rasgos culturales están basados en la cultura de la organización, y se basa en elementos como los valores institucionales y los rasgos conceptuales de la misma, este aspecto se basa principalmente en el interior de la organización. Es importante definir lo que la empresa es, esto incluye a la filosofía empresarial, misma que orienta la política de la organización hacia los diferentes

públicos con los que se relaciona; además abarca los valores de la institución, mismos que son determinados por la empresa y señalan la razón de la misma y constituyen sus rasgos de identidad; también se refiere a las normas, se desarrollan en los grupos de trabajo, ayudan a condicionar y controlar su comportamiento, y afectan a toda la organización; otro punto a tomar en cuenta son los comportamientos, constituyen el lenguaje, los rituales y las diferentes acciones que realizan los colaboradores; además, el clima empresarial, es decir el ambiente dentro del cual se desarrollan las actividades en la organización.

La identidad organizacional de los públicos internos de una empresa, tiene una gran influencia sobre la identificación y relación de los empleados con la misma. Si entre los empleados existe una fuerte identidad para con la empresa, esto generará beneficios hacia la misma.

“Desde el punto de vista interno la identidad organizacional tiene una influencia significativa sobre la identificación de los empleados y por lo tanto sobre la creación de la confianza de éstos en la organización. Es en este sentido un factor clave de su éxito porque –como se ha comprobado– a mayor confianza, mayor es también el compromiso con la organización. (...) Cuanto más fuerte es la identidad organizacional tanto mayor es también la intensidad con que las personas de la organización se identifican con “su” empresa a través de un mayor compromiso con ella y con sus objetivos”. (Ritter, 2013)

Si una empresa conoce como se quiere mostrar hacia sus diferentes públicos, es importante que desarrollen estrategias de comunicación para cada uno de ellos, de esta forma el mensaje que se busca transmitir llegará efectivamente y así se logra mantener una congruencia en términos de identidad.

### **1.3.2. Imagen**

La imagen corporativa, es parte de los valores intangibles de las empresas que cada vez toma más fuerza e importancia, como se ha mencionado antes, dentro de la competitividad empresarial, se presta cada vez más atención a la imagen corporativa; tal como lo afirma Costa, “si bien es cierto que las marcas del siglo XVII ya señalaron su principio y sus funciones –diferenciar un producto de sus competidores y afirmar su origen–, también lo es que las marcas no se han quedado ahí, sino que, al mismo tiempo, “significan” cosas, representan productos, empresas, servicios, atributos. (2004)

Para Capriotti, la imagen es “La representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”. (2003)

La imagen es la formación del concepto que se tiene de una organización, es decir la creencia real de la organización, este concepto se forma por cada uno de los sujetos y públicos, que interpretarán la imagen de acuerdo a su condición particular, y de acuerdo a todos los mensajes que han recibido de esta organización, sean estos enviados o no intencionalmente por la empresa.

De acuerdo a Ritter, la imagen está asociada “a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a la emocional.” (2013) La imagen se refiere a lo que los públicos perciben que la organización es, dependiendo del tipo de comunicación que la empresa realice, sus públicos formarán en su imaginario la imagen de la misma.

Caprotti analiza tres elementos que según afirma intervienen en gran medida en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. (2003).

El primer elemento se refiere a los medios de comunicación masivos: dentro de este factor se encuentran los mensajes de comunicación comercial de las empresas y que son controlados directamente por ellos, y también se encuentran las noticias.

“El control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, (...) en este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones” (Capriotti en Marcó, 2010).

Por otro lado, se hace referencia también a las relaciones interpersonales: esto quiere decir la información que se transmite entre y a través de los diferentes públicos de la organización, en muchos casos, esta fuente de información puede resultar la más efectiva y confiable, ya que el emisor del mensaje no es la compañía directamente, sino que llega a través de otra persona, la confiabilidad y la credibilidad de el mensaje aumenta indudablemente si un líder de opinión o los grupos de influencia son quién transmiten la información, al ser terceros quienes comuniquen información de las empresas, estamos convencidos que lo nos están transmitiendo es verdadero.

Por último, la tercera fuente de información es la experiencia personal, esta es sin duda, la fuente más efectiva, ya que es la persona misma quien ha tenido una experiencia con a organización, haya sido esta positiva o negativa, hará que la imagen que desarrolle tenga como respaldo su propia experiencia.

“La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo”. (Minguez)

Tal como Minguez afirma, “la imagen corporativa esta formada por varios elementos, se constituye de lo que la empresa es, lo que la empresa hace y lo que empresa dice. Así también, la imagen está compuesta por como se manifiesta la esencia de la compañía, como se determina su labor y como la misma expresa y comunica sus mensajes. En conjunto, todos estos elementos, “conforman un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa”. En el mundo empresarial cada vez más saturado de productos y empresas, la imagen corporativa se convierte en un valor agregado y en un factor diferenciador al momento de competir.

### **1.3.3. Reputación**

Durante los años ochenta, el concepto estratégico que manejaban las organizaciones tenía como eje de negocio el enfoque en las ganancias económicas, el mercado era menos globalizado y por lo tanto la oferta era menor. Sin embargo, después de varios fenómenos tecnológicos, sociales y culturales, la publicidad clásica sufrió una crisis y es aquí donde nace la necesidad de una nueva visión empresarial. El enfoque principal de la misma se centra en la búsqueda de armonía entre la estrategia de negocio basada en la ganancia económica, junto con los nuevos enfoques basados en las relaciones y compromisos con sus diferentes *stakeholders*. (Villafañe, 2000)

Dentro de ese contexto nace el concepto actual de reputación, la misma que es el resultado de una proyección positiva de la imagen a largo plazo, mediante la construcción de relaciones con los diferentes públicos. De acuerdo a Ritter, la reputación es “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo”. (2013)

La reputación esta vinculada fundamentalmente a la actitud, a la conducta y a la ética de las personas y de las instituciones; por lo que la reputación se genera como resultado de lo que se practica frente a lo que se hace. Para generar una buena reputación, será necesario que exista una congruencia entre ambos aspectos, ya que la reputación no se construye, es algo que se gana a través del tiempo. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la de la construcción de la imagen.

En este sentido, como se dijo más arriba, la reputación es el resultado de la consistencia o no, de cómo el individuo o la empresa materializa la promesa que emana su identidad.

<b>Principales diferencias entre Imagen y Reputación</b>	
<b>Imagen</b>	<b>Reputación</b>
Es controlada por la empresa.	Es controlada por los stakeholder
Se construye	Se gana
Cada persona puede tener imágenes (percepciones) diferentes de la misma empresa en diferentes momentos.	Es la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo (distintos stakeholders pueden tener distintas percepciones de la misma empresa)
Es una fotografía instantánea (del momento en que se encuesta al público)	Es la secuencia y suma de muchas imágenes a través del tiempo. Es la película.
Puede modificarse cuando y como se desee.	Reposicionarla es muy difícil.
Es de carácter coyuntural.	Es de carácter estructural.
Gira alrededor de la publicidad.	Gira alrededor de la cultura organizacional.
La publicidad puede crear una imagen sin que exista una definición clara de la reputación.	La reputación puede ser ganada sin publicidad.

Se basa fundamentalmente en lo visual e icónico, en lo que se muestra.	Se basa fundamentalmente en lo verbal y en la conducta. En lo que se dice y se hace, es decir, en la coherencia.
Genera expectativas.	Genera valor.

#### **1.4. Comunicación Global**

En los años sesenta, McLuhan utiliza por primera vez el término de aldea global, mismo que se basa en la interconectividad de los seres humanos entre sí, debido a los medios de comunicación, con esto se buscaba explicar que el mundo será como una misma aldea dentro de la que la información sería transmitida de forma inmediata y universal a todos los rincones del mundo. Es evidente, que cada vez más y sobretodo gracias a las nuevas tecnologías, se acortan las barreras para la comunicación. El concepto de comunicación global, ha tomado una mayor importancia en los últimos tiempos, y a su vez a generado diferentes concepciones de la misma. De acuerdo a Gonzales, el concepto de este termino puede ser visto de tres untos vista: la que trata sobre la comunicación e información en un mundo globalizado, la que sentencia la coherencia entre el decir y el hacer y la que exige la articulación y la coherencia que debe existir entre los procesos de la comunicación interna y externa de una organización. (Gonzales, 2009)

En la actualidad, las organizaciones al que todos los miembros de las sociedades, se ven inmersas en la era del conocimiento y la tecnología, sus acciones por lo tanto se basan en este espacio, el concepto de comunicación institucional o corporativa, cada vez se va inundada por la estrecha relación entre el management y la comunicación de las organizaciones.

“En el actual contexto global múltiples relaciones comunicacionales atraviesan a nuestras sociedades, caracterizando y constituyendo al cuerpo social. Estas relaciones comunicacionales no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación permanente de sentido. Así el antiguo modelo lineal de la comunicación ha sido relevado por el de las redes. Las redes generan un nuevo tipo de espacio reticulado que debilita las fronteras organizacionales al mismo tiempo que convierte a las mismas en puntos de acceso y transmisión, de activación y transformación del sentido de comunicar y del poder”. (Weil y Bartoli,1990)

Las organizaciones por lo tanto, comunican desde todas sus perspectivas, y solo se podrá decir que mantienen una coherencia organizacional, si existe una correspondencia entre lo que dice y lo que hace, dentro y fuera de la organización, y para todos su públicos, como Weil menciona, “la comunicación global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas”. (Weil, 1990) Entonces la comunicación global se genera solo cuando las acciones de la compañía son parte de esta, misma que se muestra a través de los productos y servicios de la compañía, de sus prácticas laborales, sus prácticas medioambientales, su cumplimiento con el estado, con sus comunidades, con sus proveedores, en sí en un manejo integral de todas sus operaciones y con todos los públicos a los que influye. Es así como la coherencia que exista dentro y fuera de la compañía, y lo que la misma comunique; influirá de manera directa en sus intangibles, mismos que como ya se mencionó anteriormente podrán definir el éxito o el fracaso de una organización. En este contexto, y sobretodo dentro de los últimos años las empresas deberán ser responsables y éticas en todos sus ámbitos.

#### **1.4.1. Responsabilidad Social Empresarial**

Hoy en día, toda organización y empresa, se ha convertido en un ciudadano activo dentro de la sociedad; que como cualquier miembro de la misma tendrá sus derechos legítimos pero a su vez deberá cumplir con sus obligaciones. Actualmente,

más que antes todos los públicos de las empresas están al pendiente de que la organización cumpla con sus deberes, pero sobretodo que estos sean cumplidos de manera responsable y sustentable.

Debido a esta mirada vigilante y cada vez más crítica de todos sus stakeholders, será necesario que toda organización este consiente de lo que significa producir y proveer un bien o servicio de manera responsable, siéndolo también con sus clientes, sus colaboradores, sus proveedores, y todo el entorno en el que desarrolla sus actividades. Bajo estos parámetros y sobretodo necesidades de la sociedad, las organizaciones han ido evolucionando y cada vez va tomando mayor fuerza el concepto de la responsabilidad social corporativa. “Con el término "Responsabilidad Social Corporativa", se identifica la totalidad de las obligaciones - legal y voluntario - que una empresa debe asumir para ser considerada como un modelo de buen ciudadano en un entorno determinado”. (Escobar)

“Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad”. (Cajiga)

En esta época de cambio e innovación, lo que esta claro es el rápido crecimiento de las industrias, la extrema velocidad con la que avanza la tecnología y sobretodo las siempre cambiantes condiciones a las que nos enfrentamos tanto individuos como organizaciones. En esto contexto, podríamos decir que las empresas tienen y cada vez más tendrán que jugar un papel mucho más central no solo en el desarrollo económico, además en la propia estabilidad social. También tendrán que cumplir su función y hacer

su tarea en un entorno mucho más humano y habitable, tomando como eje su esencia, es decir sus valores corporativos y su cultura. (Almagro, 2009)

“Algunos temas claves deberán ser discernidos para lograr definir la Responsabilidad Social Corporativa. Primero, la RSC implica cierto compromiso entre las políticas empresariales y las acciones. Esta visión y compromiso se verá reflejado en el comportamiento de la organización con la su entorno, dentro de esto podemos encontrar, como la empresa maneja sus relaciones con la sociedad, su impacto dentro de la misma y los resultados de sus políticas y acciones de RSC. Segundo, las actividades de la RSC deberán ir más allá de las leyes y exceder sus obligaciones mínimas; por ejemplo, una organización que controla su emisión de gases de acuerdo a lo que dice la ley, no será necesariamente considerada una empresa socialmente responsable; sin embargo, si una empresa va más allá, reduce las emisiones muy por debajo de lo que exige la ley, y además ofrece beneficios a sus colaboradores, podrá entonces ser responsable. Tercero, las actividades deberán ser discrecionales y no se pueden ni deben cumplir por obligación, las acciones de RSC deberán ser voluntarias en beneficio de la sociedad”. (Subhabrata, 2007)

Sin duda, para que una organización logre sus objetivos y sobresalga frente a su competencia es vital tener en cuenta que con los avances tecnológicos, cada vez más, la información está al alcance de todos. Las organizaciones no pueden pretender esconder sus problemas o momentos de crisis, todos quienes consideren que tienen mayor grado de poder que los demás están equivocados, la velocidad en la se transmite la información es creciente, las empresas deben estar consientes de los beneficios, pero también los riesgos que esto les podría causar; la transparencia debe ser una de las herramientas clave para todos las organizaciones.

“La meta de las empresas es formularse buenas estrategias de trabajo para realizar un buen uso de las nuevas tecnologías garantizándose así su supervivencia en el mercado teniendo un buen respaldo tanto en calidad como eficiencia y además así se aseguran de tener éxito. Las empresas que se encuentran utilizando los nuevos avances tecnológicos tienen un mejor rendimiento y están utilizando de una mejor manera todos sus recursos.” (Moreno, 2007)

Otra de las características importantes de la era de la tecnología y la información es que cada vez las distancias se acortan, los límites entre países son cada vez más

difusos, las organizaciones no se conforman con estar presentes en un solo país, su objetivo es la expansión a nivel internacional, incursionar en más mercados, por esta razón cada vez incrementa el número de organizaciones multinacionales que manejan la economía mundial. Si bien es cierto existen ya varias empresas posicionadas, las compañías de países emergentes ocuparán, en un futuro no tan lejano, posiciones altas en la economía mundial. Sin embargo, será necesario que este crecimiento sea sólido y sobretodo sustentable, con estrategias que respondan tanto a las necesidades de la compañía como a las necesidades que la sociedad demanda.

Lo que se espera de las organizaciones no es solo por parte de los actores externos de las mismas, por un lado los consumidores están dispuestos a penalizar a las compañías que no sean responsables, a las que no aportan valor a partir de sus propios principios, además los colaboradores no están dispuestos a trabajar en empresas que no cumplan con sus obligaciones, que no estén comprometidas con sus valores, y sobretodo que no mantengan coherencia entre su discurso y su accionar. (Almagro, 2009)

#### **1.4.2. Comunicación Comercial**

“La comunicación corporativa encamina sus esfuerzos hacia la empresa desde una perspectiva integral que diseña y ejecuta estrategias globales que puedan definir su imagen. Por su parte, la comunicación interna concentra su atención en el capital humano implicándolo en todas las actividades de la empresa; y, finalmente, la comunicación comercial es aquella relacionada a la marca o producto que incluye también las ventas, las promociones, el marketing directo, el merchandising, la publicidad en el lugar de ventas, entre otras.” (Revista Oficial del DirCom, 2012)

La comunicación comercial está estrechamente relacionada y se enfoca principalmente en la comunicación externa de la compañía, específicamente al marketing. Su objetivo principal es vender un producto o servicio El papel de esta, es comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la

persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Por todo esto es claro que la comunicación influye a la hora de alcanzar los objetivos de marketing. (Gestiopolis) Para lo cual, inevitablemente, se debe dar un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente. (Muñiz)

“La comunicación comercial tiene una responsabilidad decisiva en el posicionamiento comercial: no sólo debe "colocar" productos aislados sino colocar una oferta comercial global que acelere y reduzca costos de implantación de cada producto. Es estratégica; es decir que, aún el mensaje más coyuntural debe rentabilizarse como medio de acumulación de valor en posicionamiento global.” (Chaves)

### **1.4.3. Comunicación Institucional**

Para Chaves, la comunicación institucional es "el vínculo de la organización con la sociedad en tanto entidad jurídico-financiera, política, social y cultural”.

Este tipo de comunicación se ocupa de mantener las relaciones y la comunicación de cualquier organización, empresa, o colectivo con sus diversos públicos. Gracias a la comunicación institucional, las empresas podrán alcanzar sus objetivos y además les permitirá “analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, establecer programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos.” (EcuRed)

A través de la comunicación institucional, la organización asume su papel como actor social más allá de lo comercial:

“La comunicación institucional tiene una responsabilidad decisiva en el

posicionamiento corporativo: en lo financiero (mercado de capitales, servicios y respaldos financieros, etc.), en lo político-jurídico (legislación, políticas económicas del estado, etc.), en lo social (aceptabilidad pública, prestigio como agente social responsable, etc.)”. (Chaves)

La característica principal de este tipo de comunicación es que afianza las relaciones organizacionales, “el posicionamiento institucional es el instrumento, prácticamente único, de la movilidad o flexibilidad corporativa: permite desplazamientos de escala o incluso de sector de actividad sin pérdida de capital marcario”. (Chaves)

## **2. PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN**

### **2.1. La empresa: Fernández Moreno Cía. Ltda.**

#### **2.1.1. Historia**

Fernández Moreno Cía. Ltda., inició sus actividades en mayo del 2002 enfocados principalmente en el procesamiento de alambre de acero para la industria automotriz; a finales del mismo año se convirtieron en el principal proveedor de varillas de alambre usadas en la fabricación de esponjas para vehículos. Siguiendo en la misma línea automotriz en el año 2005 implementan una moderna planta de pintura electrostática en polvo, para realizar productos de calidad superando todas las pruebas de cámara salina y adherencia que pedía su principal cliente: General Motors. En el año 2008 incorporaron un equipo de corte con plasma con sistema de control numérico computarizado, y en enero del 2010 comenzaron a procesar el alambre bajo el mismo sistema computarizado. En abril del 2011 se constituyen legalmente en Compañía Limitada y en la actualidad están trabajando en un sistema de gestión de la calidad para posterior certificar con la Norma ISO 9001-2008.

## **2.1.2. FILOSOFÍA FERNÁNDEZ MORENO**

### **2.1.2.1.Misión**

Somos una empresa metal mecánica, especializada en la transformación de alambre de acero trefilado, enfocada principalmente a la industria automotriz, contamos con tecnología actualizada, recurso humano calificado para ofrecer un servicio de calidad.

### **2.1.2.2.Visión**

Ser una empresa conocida y reconocida como proveedores de alambre de acero trefilado, dirigida al mercado nacional, desarrollando el talento humano, fortaleciendo el trabajo en equipo y manteniendo un Sistema de Gestión de Calidad, que permita la satisfacción de nuestros clientes.

### **2.1.2.3.Valores**

- **Honestidad:** Somos transparentes en nuestro actuar.
- **Servicio al cliente:** Fomentamos una buena relación con nuestros clientes, bajo los parámetros de amabilidad, sentido común, agilidad, actitud positiva.
- **Lealtad:** Velamos por la confiabilidad de la información.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de objetivos comunes dentro de la empresa.

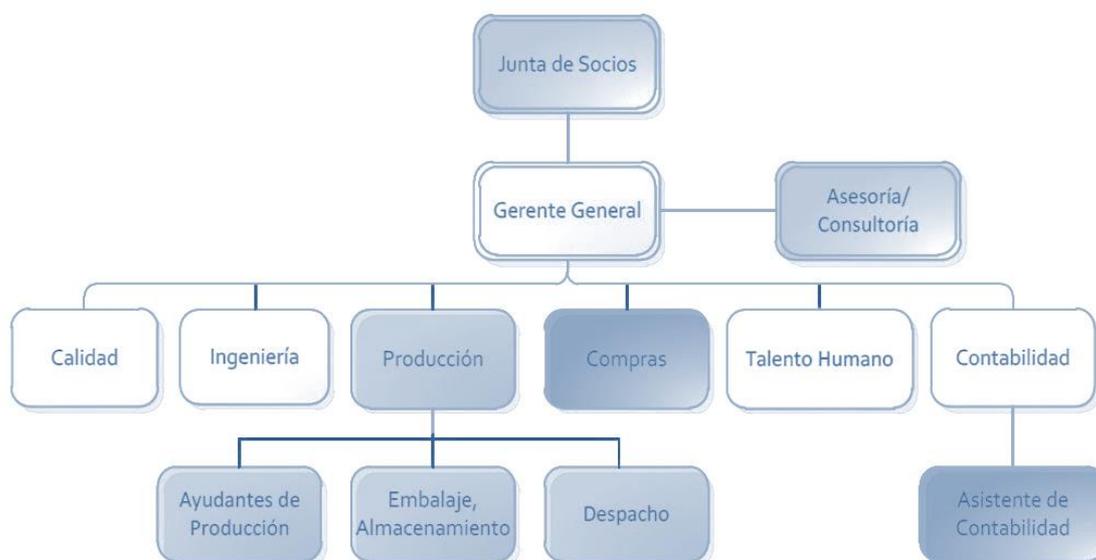
### **2.1.3. Política de calidad**

- Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente.
- Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos

del cliente se cumplan.

- Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso.

#### 2.1.4. Organigrama de la organización



Este es el organigrama que la organización estableció, sin embargo en la realidad el mapa de públicos y la forma en la cual los mismos están divididos dentro de la empresa es diferente. Fernández Moreno Cía. Ltda. se divide en dos áreas: administrativa y operativa. El área administrativa está conformada por el Gerente General, el Departamento de calidad, ingeniería y Contabilidad. El área operativa está conformada por la producción: ayudantes de producción, embalaje, despacho, chofer.

#### 2.1.5. Mapa de públicos

ÁREA	MIEMBROS	ACTIVIDADES
<b>Administrativos</b>	Gerente General Departamento de Calidad Ingeniería Contabilidad	Dentro del público de los administrativos trabajan 4 personas, de las cuales dependen los procesos administrativos de la

		organización, el manejo de la comunicación, el diseño de los procesos y el manejo de las finanzas, contabilidad, y recursos humanos.
<b>Operativos</b>	Ayudante de Producción Embalaje Despacho Chofer	Dentro del público de los operativos, están todos los encargados de la producción. De ellos depende el producto final, trabajan divididos en base a sus funciones y tienen un líder que se encarga de verificar su trabajo y manejar la comunicación hacia el público administrativo.

#### **2.1.6. Campañas de comunicación:**

Dentro de Fernández Moreno Cía. Ltda. no se ha realizado ninguna campaña ni proyectos de comunicación interna.

#### **2.1.7. Públicos y tácticas de comunicación:**

<b>Administrativos</b>	Gerente General	El gerente general se comunica con todas las áreas mediante el uso de la cartelera y reuniones. También conversa directamente con el representante del área de producción para tratar
------------------------	-----------------	---

		problemas puntuales.
	Departamento de Calidad	Uso de la cartelera, reuniones, comunicación personal uno a uno.
	Ingeniería	
	Contabilidad	
<b>Operativos</b>	Ayudante de Producción Embalaje Despacho Chofer	Reuniones, cartelera, comunicación personal uno a uno.

## 2.1.8. Herramientas de comunicación

### 2.1.8.1. Cartelera

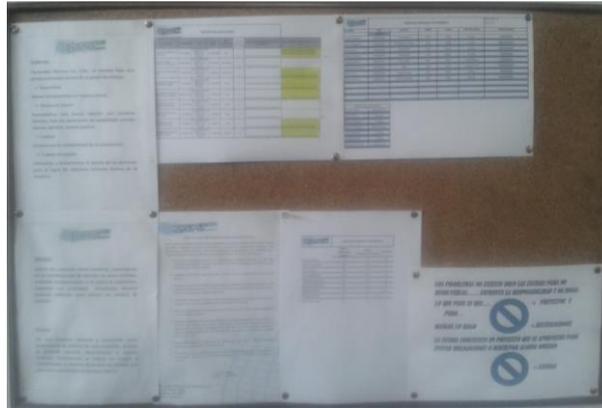
**Objetivo:** Transmitir información relevante de manera escrita a las diferentes áreas de la organización.

**Público:** interno (administrativos y operativos).

**Descripción técnica:** esta ubicada en las áreas de producción y administrativa, contiene información acerca de la identidad de la compañía y temas de recursos humanos (registro de vacaciones, asistencias, etc.)

**Descripción en comunicación:** es una herramienta constante de comunicación administrada por la gerencia general y el área administrativa, que transmite la información unidireccionalmente hacia los colaboradores.

**Imagen:**



### 2.1.8.2.REUNIONES

**Objetivo:** su objetivo es fortalecer la identidad, transmitir información novedosa de la compañía, satisfacer las necesidades y capacitar a los colaboradores.

**Público:** interno (administrativos y operativos)

**Descripción técnica:** espacios dentro del área de producción que permiten la interacción personal entre mandos altos, medios y bajos.

**Descripción comunicacional:** es un canal que comunica a los públicos internos de manera descendente y ascendente las novedades de la compañía en las diversas temáticas de la compañía.

**Imagen:**



### 2.1.8.3. Comunicación uno a uno

**Objetivo:** establecer una comunicación directa entre todos los colaboradores de la compañía, tanto en temas laborales como personales.

**Público:** interno (administrativos y operativos)

**Descripción técnica:** es un canal no establecido dentro de las políticas de la compañía que genera interacción entre todas las áreas de la empresa, sin seguir una estructura específica.

**Descripción comunicacional:** herramienta de comunicación informal a través de la cual se ejerce una comunicación directa y efectiva.

**Imagen:**



## 2.2. Auditoría de Comunicación Interna

### 2.2.1. Objetivos de la investigación

#### 2.2.1.1. Objetivo general

Diagnosticar el grado de conocimiento por parte de los colaboradores de Fernández Moreno Cía. Ltda., en cuanto a la identidad de la organización, la efectividad que

tiene la comunicación dentro de esta y, cómo la misma influye en el clima organizacional.

#### **2.2.1.2. Objetivos específicos:**

- a) Establecer si los colaboradores están al tanto de los principales rasgos culturales que tiene Fernández Moreno: su misión, visión y valores.
- b) Identificar las herramientas y tácticas de comunicación que existen dentro de la compañía, su efectividad y su influencia en el flujo de información dentro de la empresa.
- c) Analizar de qué forma la comunicación genera impacto en el clima laboral de los colaboradores dentro de Fernández Moreno Cía. Ltda.

#### **2.2.2. Métodos**

Los métodos que se utilizaron para esta auditoría fueron cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas y entrevistas. Las encuestas se realizaron a 12 colaboradores de Fernández Moreno Cía. Ltda. También se entrevistó al Gerente General, Carlos Fernández y a Xavier Chala, Líder de Calidad, para obtener información más detallada sobre la organización.

#### **2.2.3. Técnicas**

Entrevistas a profundidad a dos miembros administrativos de la compañía y encuestas con 20 preguntas abiertas y cerradas.

#### 2.2.4. Universo y muestra

En este caso, no se trabajó con una muestra sino con el universo de la organización. Son 13 personas las que trabajan dentro de Fernández Moreno Cía. Ltda. y realizamos las encuestas a 12 personas debido a que no se realizó la misma al Gerente General de la organización: Carlos Fernández.

#### 2.2.5. Modelo de encuesta

##### Evaluación de Comunicación Interna

Ayúdenos a mejorar. Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

#### INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA

ADMINISTRATIVOS \_\_\_\_\_

OPERATIVOS \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted la **misión** del Fernández Moreno Cía. Ltda.?

a) SI \_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_

**(Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pase a la pregunta 3).**

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la **misión de Fernández Moreno Cía. Ltda.:**

\_\_\_\_\_ a) Nos dedicamos al abastecimiento de alambre de acero trefilado a la industria automotriz con tecnología de punta y colaboradores calificados con el fin de obtener un producto de calidad.

\_\_\_\_\_ b) Nuestra empresa es pionera en el tratamiento y procesamiento de alambre de acero trefilado, con el fin de brindar nuestras productos de calidad a la industria automotriz de nuestro país.

\_\_\_\_\_ c) Somos una empresa metal mecánica, especializada en la transformación de alambre de acero trefilado, enfocada principalmente a la industria automotriz, contamos con tecnología actualizada, recurso humano calificado para ofrecer un servicio de calidad.

3. ¿Cuáles son los **principales valores** que representan a Fernández Moreno? **Marque con una X.**

- |                      |     |                        |     |
|----------------------|-----|------------------------|-----|
| a) Respeto           | ___ | f) Lealtad             | ___ |
| b) Honestidad        | ___ | g) Integridad          | ___ |
| c) Trabajo en equipo | ___ | h) Servicio al cliente | ___ |
| d) Responsabilidad   | ___ | i) Humildad            | ___ |
| e) Puntualidad       | ___ | j) Confianza           | ___ |

4. Señale con una X la opción que corresponda a la **visión de Fernández Moreno Cía. Ltda.:**

- \_\_\_ a) Ser una empresa líder en el mercado de acero trefilado, enfocada en el desarrollo organizacional, la organización, manteniendo una alta calidad en todos los productos.
- \_\_\_ b) Ser una empresa conocida y reconocida como proveedores de alambre de acero trefilado, dirigida al mercado nacional, desarrollando el talento humano, fortaleciendo el trabajo en equipo y manteniendo un Sistema de Gestión de Calidad, que permita la satisfacción de nuestros clientes.
- \_\_\_ c) Ser una empresa reconocida como proveedores de alambre de acero refinado en el mercado nacional e internacional, enfocándose en la calidad, el desarrollo, y el mejoramiento continuo, para la satisfacción de nuestros clientes.

5. ¿Cuál de los siguientes enunciados **NO** es parte de la **Política de Calidad** de Fernández Moreno Cía. Ltda.? **Marque con una X su respuesta.**

- \_\_\_ a) Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente.
- \_\_\_ b) Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos del cliente se cumplan.
- \_\_\_ c) Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de objetivos comunes dentro de la empresa.
- \_\_\_ d) Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso.

## Comunicación

6. De las siguientes herramientas de comunicación, ¿cuál es la que usted **considera más útil** para informarse de las actividades de Fernández Moreno Cía. Ltda.? (**Señale con una X**).

- a) Cartelera \_\_\_\_\_
- b) Reuniones \_\_\_\_\_
- c) Comunicación personal uno a uno \_\_\_\_\_

7. ¿Le parece necesario implementar una **nueva herramienta** de comunicación?  
**Marque con una X su respuesta.**

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

8. ¿Si la respuesta fue **SI**, que **tipo de herramienta** le gustaría utilizar?

9. ¿Lee usted la **cartelera** diariamente? **Marque con una X su respuesta.**

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es si, pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta número 11.)

10. Considera que la **información presentada en la cartelera** es:  
**Marque con una X la opción que considere correcta.**

- a) Muy relevante \_\_\_\_\_
- b) Relevante \_\_\_\_\_
- c) Poco relevante \_\_\_\_\_
- d) Irrelevante \_\_\_\_\_

11. Le parece **que las reuniones** que se realizan para **comunicar las novedades** de la compañía son:

(**Marque con una X** su respuesta)

- a) Muy efectivas \_\_\_\_\_
- b) Efectivas \_\_\_\_\_
- c) Poco efectivas \_\_\_\_\_
- d) No efectivas \_\_\_\_\_

12. Considera que la **información presentada en las reuniones** es: (Marque con una **X** la opción que considere correcta)

- e) Muy relevante \_\_\_\_\_
- f) Relevante \_\_\_\_\_
- g) Poco relevante \_\_\_\_\_
- h) Irrelevante \_\_\_\_\_

13. ¿Se **siente escuchado** dentro de la organización? (Marque con una **X** la opción que considere correcta)

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

14. ¿Le parece que puede mantener **una comunicación directa y efectiva** con su **jefe directo**? (Marque con una **X** la opción que considere correcta)

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

15. Señale **tres cualidades** que usted considera que posee su **jefe directo**:  
Marque con una **X**.

- a) Sabe escuchar \_\_\_\_\_
- b) No pone atención a los problemas \_\_\_\_\_
- c) Es un buen líder \_\_\_\_\_
- d) No me motiva \_\_\_\_\_
- e) Se preocupa por mí \_\_\_\_\_
- f) No da buen ejemplo \_\_\_\_\_
- g) Es prepotente \_\_\_\_\_
- h) Responde mis dudas y preocupaciones \_\_\_\_\_

### Clima

16. Según su criterio, ¿cuáles cree que son las **principales características que debe tener una empresa** para tener un ambiente laboral positivo? (Marque con una **X** las opciones que considere correctas).

- a) Buenas Relaciones (Gerentes-Jefes-Operativos-Etc.) \_\_\_\_\_
- b) Un ambiente de confianza y respeto \_\_\_\_\_
- c) Que exista paciencia y consideración entre todos quienes conforman la empresa \_\_\_\_\_
- d) Organización en los diferentes procesos de la empresa. \_\_\_\_\_

17. Después de responder la pregunta 11; ¿cree usted que el grupo Fernández Moreno Cía. Ltda., posee un **apropiado clima laboral**?

a) SI \_\_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

18. Señale 3 palabras que mejor **describan su trabajo** dentro de la empresa: (**Marque con una X**)

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

19. ¿Qué elemento considera usted es el de **mayor importancia dentro de su diaria labor** en la empresa? (**Marque con una X la opción más importante**)

- |                       |       |
|-----------------------|-------|
| a) Organización       | _____ |
| b) Efectividad        | _____ |
| c) Severidad          | _____ |
| d) Honestidad         | _____ |
| e) Relaciones humanas | _____ |

20.- Tiene alguna recomendación sobre **¿cómo se podría mejorar** la relación entre **empresa y colaboradores** dentro de Fernández Moreno Cía. Ltda.?

---



---



---

### 2.2.6. Resultados generales y por área

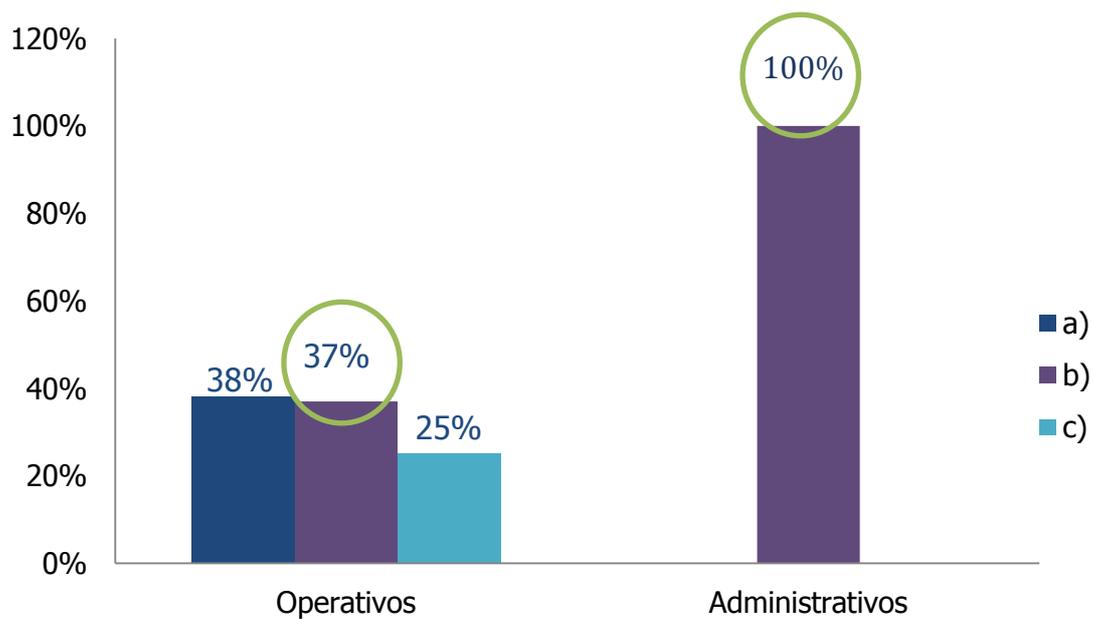
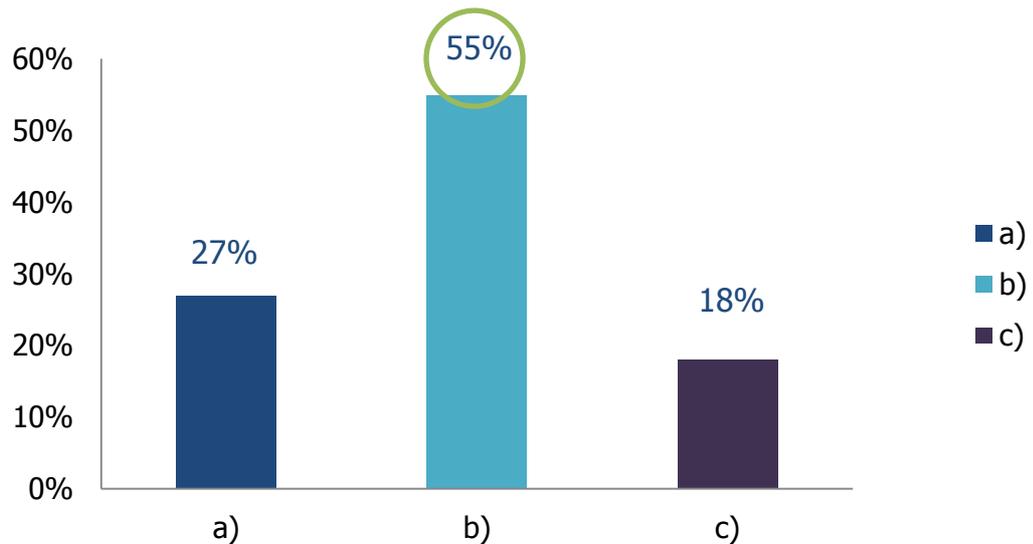
#### COMUNICACIÓN

**Señale con una X la opción que corresponda a la visión de Fernández Morena Cía. Ltda.:**

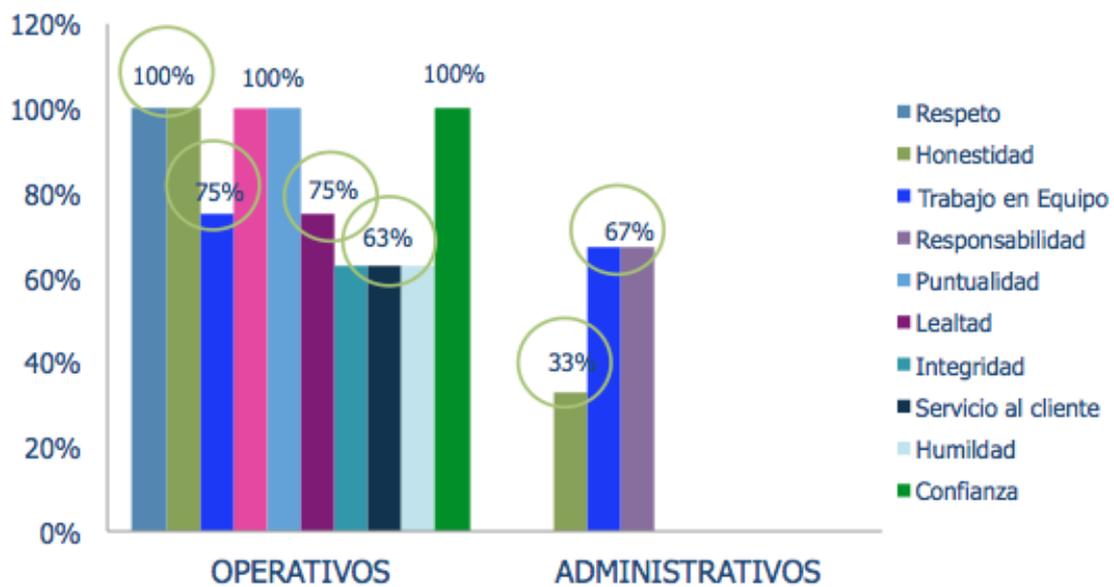
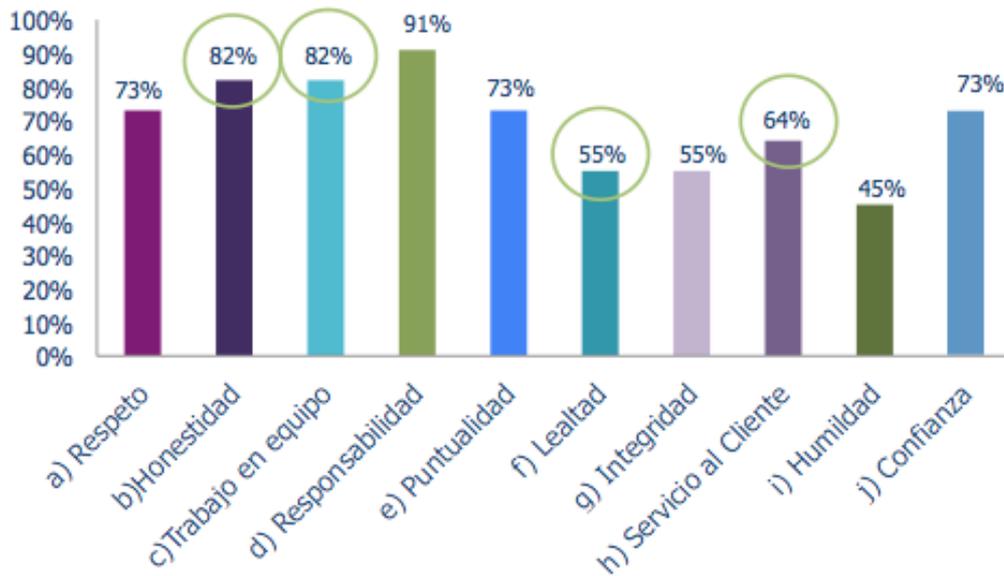
- \_\_\_\_\_ a) Ser una empresa líder en el mercado de acero trefilado, enfocada en el desarrollo organizacional, la organización, manteniendo una alta calidad en todos los productos.

**b) Ser una empresa conocida y reconocida como proveedores de alambre de acero trefilado, dirigida al mercado nacional, desarrollando el talento humano, fortaleciendo el trabajo en equipo y manteniendo un Sistema de Gestión de Calidad, que permita la satisfacción de nuestros clientes.**

c) Ser una empresa reconocida como proveedores de alambre de acero refinado en el mercado nacional e internacional, enfocándose en la calidad, el desarrollo, y el mejoramiento continuo, para la satisfacción de nuestros clientes.

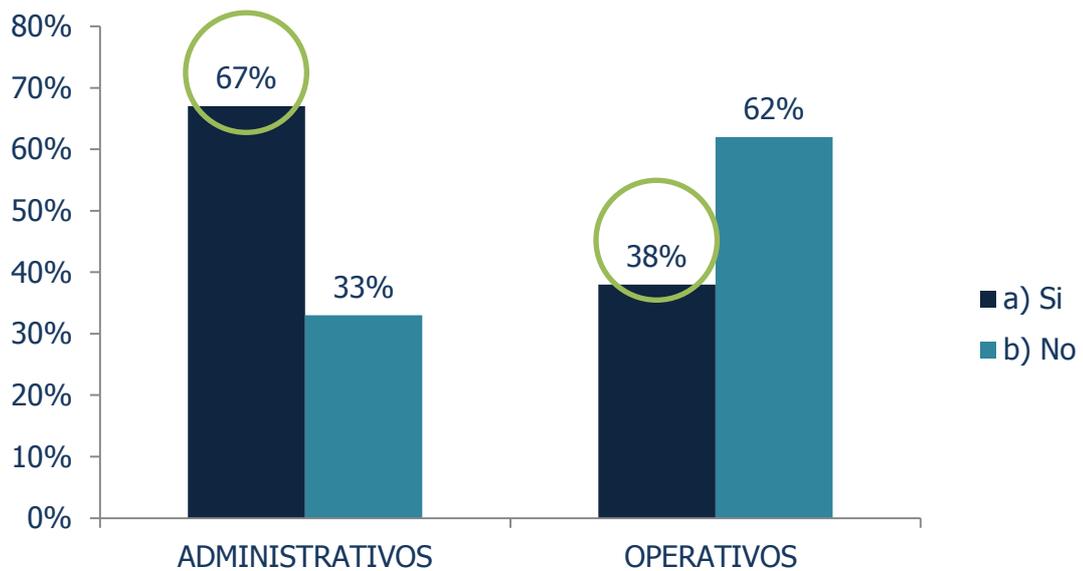
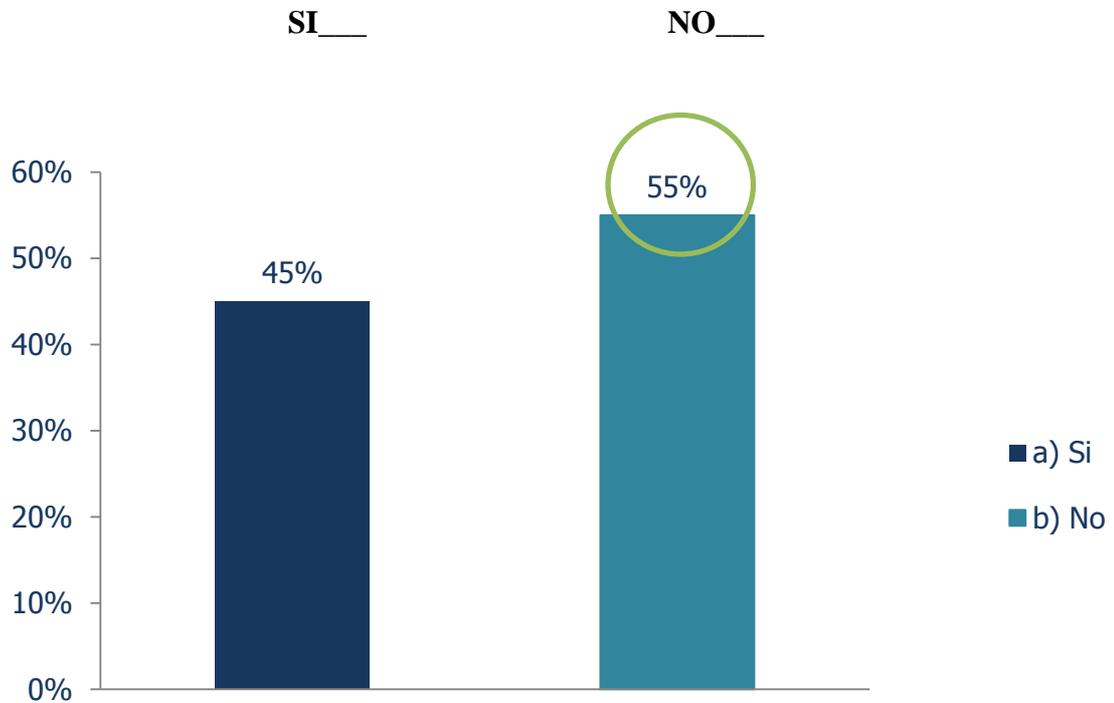


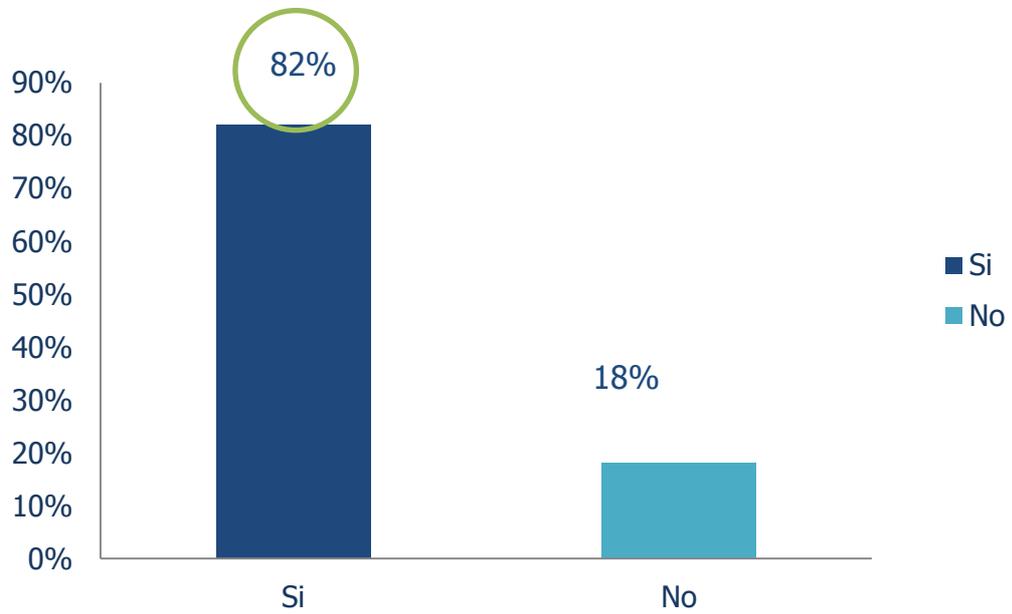
¿Cuáles son los principales valores que representan a Fernández Moreno?



## HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN

¿Lee usted la cartelera diariamente?



**¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?**

### Si la respuesta fue SI, ¿qué tipo de herramienta le gustaría utilizar?

"Después de cada reunión se **informe al personal** de la planta."

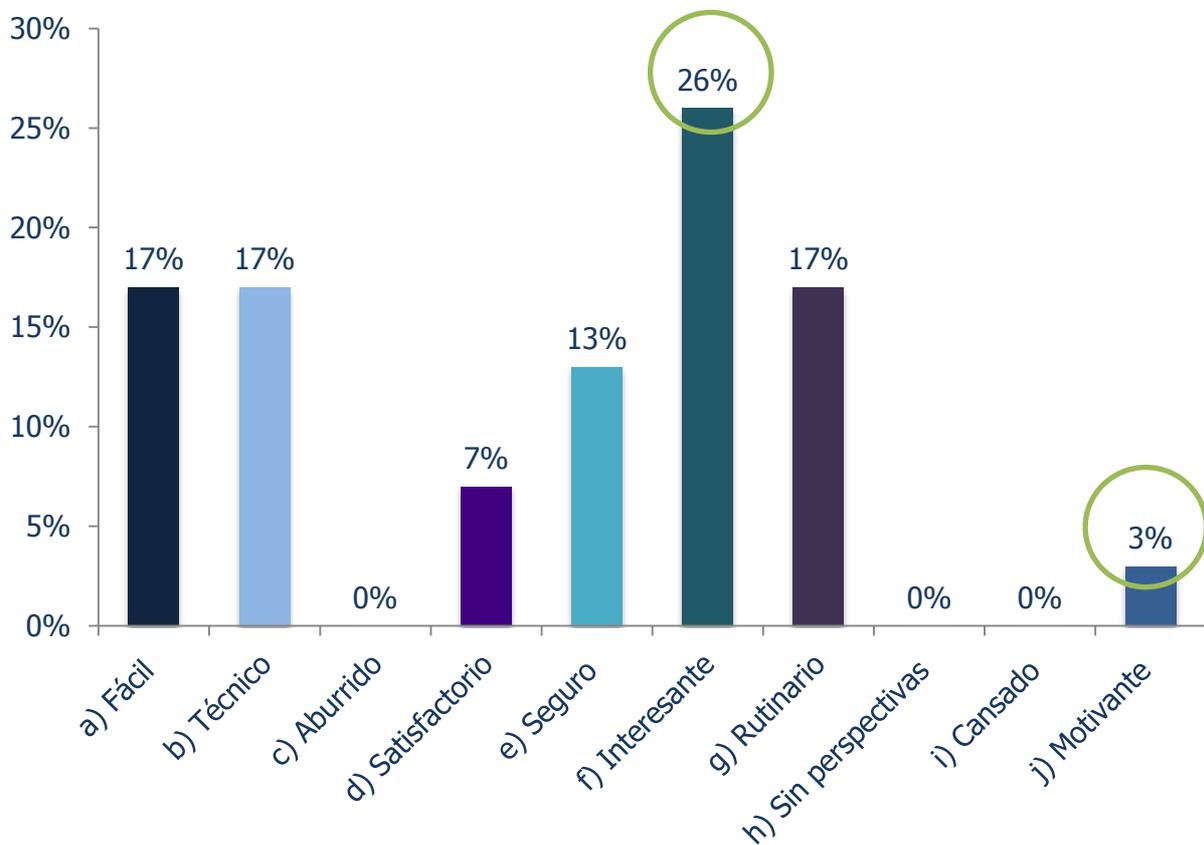
**"Reuniones periódicas programadas."**

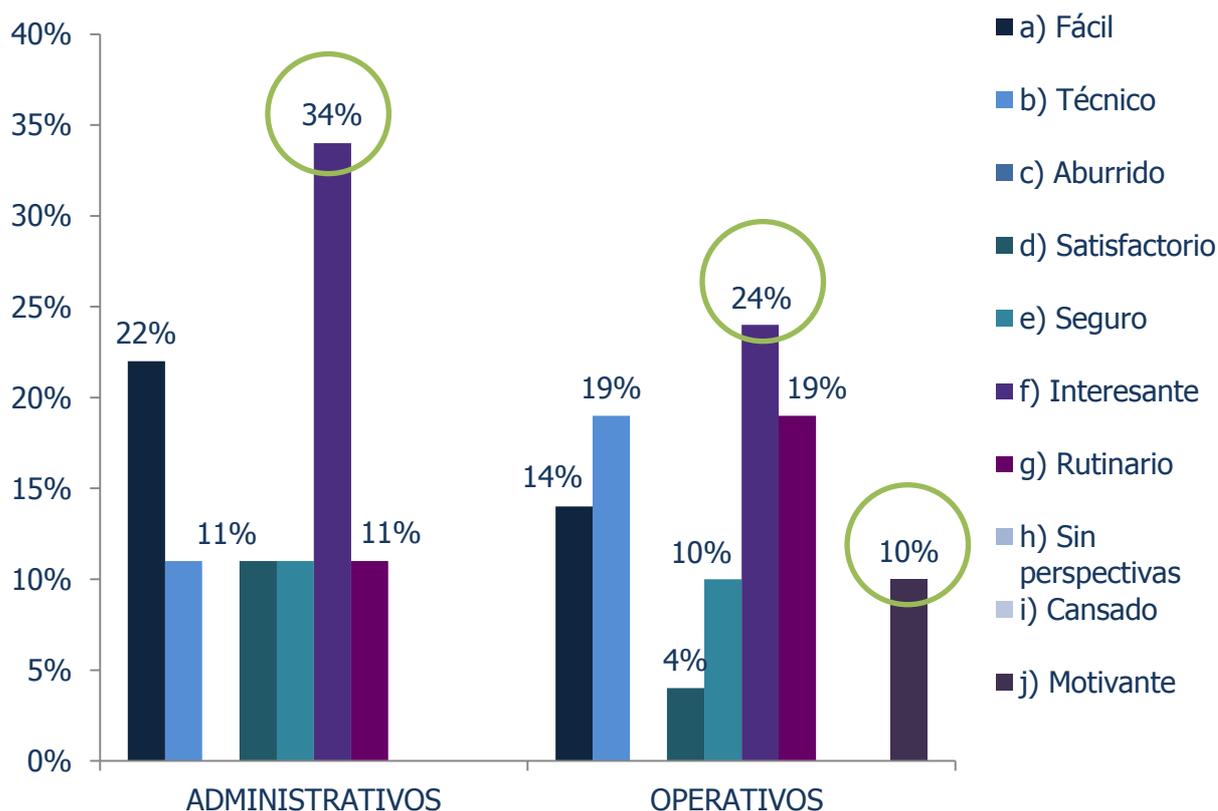
**"FODA"**

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo dentro de la empresa:

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





**¿Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre empresa y colaboradores dentro de Fernández Moreno Cía. Ltda.?**

*“Reuniones más continuas”.*

*“Realizando algún tipo de **programa** como tarde deportiva o cualquier otra actividad.”*

*“Con **motivaciones** al grupo de trabajo y organización.”*

*“Con un **diálogo directo y concreto** de ambas partes.”*

### **2.2.7. Identificación de problemas comunicacionales**

En base a la identidad, la mayoría de colaboradores, el 82%, es decir todos menos dos personas, están familiarizados y conocen cuál es la misión de Fernández Moreno Cía. Ltda. Sin embargo esto no sucede con la visión y con los valores, especialmente en el área operativa de la organización. Al pedir a los colaboradores del área operativa que escojan los valores que representan a Fernández Moreno Cía.

Ltda., escogieron casi todas las opciones que les propusimos, en lugar de sólo los cuatro que representan a la empresa. De igual manera al preguntarles sobre la visión, solo el 55% de los colaboradores respondieron correctamente. En base a esta información se puede determinar el primer problema que hemos identificado, existe un alto porcentaje de la organización que no está familiarizado con la visión y los valores de la misma. Por esta razón es importante reforzar la identidad dentro de los colaboradores, especialmente en el área de producción.

Debido a que Fernández Moreno Cía. Ltda. es una organización pequeña, conformada por 12 colaboradores, manejan una buena comunicación dentro la compañía. Los colaboradores se sienten escuchados, tienen la confianza de comunicar sus necesidades con sus jefes directos. Se utilizan pocas herramientas de comunicación que incluyen una cartelera, reuniones y comunicación directa uno a uno, dentro de estas la que los colaboradores perciben como la más efectiva son las reuniones. A pesar de que la mayoría de colaboradores perciben que la información que se presenta en la cartelera es relevante, más de la mitad de los mismos no la leen diariamente. En base a esto determinamos el siguiente problema: los colaboradores no leen la cartelera constantemente, a pesar de que consideran que es una buena herramienta que presenta información relevante y a pesar de que es una de las pocas herramientas que existen.

Por otro lado, a pesar de que la mayoría de colaboradores perciben que las herramientas que se manejan dentro de la organización funcionan adecuadamente y se sienten escuchados al momento de preguntarles la siguiente pregunta, ¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?, el 82% respondió que sí. Así, este sería otro de los problemas identificados, la necesidad que la

mayoría de los colaboradores percibe de tener una nueva herramienta de comunicación para la organización.

Por último, hemos identificado que otro problema es que se necesita reforzar y trabajar en la motivación de los colaboradores de Fernández Moreno Cía. Ltda. En base a los resultados de las preguntas pudimos determinar que los colaboradores consideran que sí hay un clima laboral adecuado dentro de la organización. Sin embargo, al describir el trabajo que realizan la mayoría respondió que es: fácil, técnico, rutinario e interesante, pero sólo el 3% respondió que es motivante. De igual manera al momento de pedir recomendaciones sobre cómo se podría mejorar la relación entre la empresa y sus colaboradores, respondieron que con motivación para el grupo y hacia las actividades que realizan dentro de la empresa.

### **2.3. Plan de Comunicación Interna**

#### **2.3.1. Objetivo general**

Desarrollar estrategias comunicacionales internas en Fernández Moreno Cía. Ltda., mismas que formen parte e integren a los ejes de identidad, herramientas comunicacionales y clima organizacional para mejorar la comunicación dentro de la empresa en el periodo de un año.

#### **2.3.2. Tema general**

El tema general en torno a la cual se realizarán las campañas internas será “La Selección de Fernández Moreno Cía. Ltda.” Se escogió este tema debido a las connotaciones que genera el mismo ya que una selección de cualquier deporte representa un equipo, en él cual todos los miembros son importantes

independientemente de cual sea su posición. Además, debido a que la mayoría de colaboradores de la compañía, son de género masculino, es importante transmitir el mensaje de forma amigable y fácil de entender para ellos por lo que se enfocará en una selección de fútbol. En base a este tema, es importante aplicar nuevas estrategias de comunicación con las cuales se puedan mejorar los problemas detectados.

### **2.3.3 Lanzamiento nueva imagen Fernández Moreno Cía. Ltda.**

Debido a un requerimiento especial de la compañía, se ha realizado el cambio de los rasgos físicos de la identidad de la misma, a continuación se presenta el nuevo logotipo propuesto, además de la campaña de lanzamiento de esta nueva imagen y posterior a esto varios elementos físicos que formarán parte de esta nueva imagen.

#### **2.3.2.1. Logotipo actual**



#### **2.3.2.2. Rediseño logotipo**



#### **2.3.2.3. Campaña posicionamiento nueva imagen**

ETAPA	HERRAMIENTA	MENSAJE	FECHA
Expectativa	Afiche en carteleras del área operativa y administrativa.	Nos estamos renovando. Este Lunes 21 de abril, tenemos una sorpresa para ti.	Jueves 17 de abril
Informativa	Brunch con todos los colaboradores para informar de la nueva imagen de la empresa, además de hacer la entrega oficial de las nuevas camisetitas de uniforme (azul, negro, blanco, gris) para el área operativa, manual de identidad corporativa para el área administrativa y el rótulo exterior de la empresa.	Camisetas uniforme y rótulo exterior: Logo Fernández Moreno Cía. Ltda.	Lunes 21 de abril de 2014
Recordación	Nuevo logotipo en carteleras, política de calidad, rótulo exterior.	Logotipo Fernández Moreno Cía. Ltda.	A partir del Martes 22 de abril de 2014

#### 2.3.2.4. Piezas gráficas





### 2.3.3. Campañas internas

#### 2.3.3.1. Campaña 1

<p><b>CAMPAÑA 1</b></p> <p><b>IDENTIDAD EMPRESARIAL</b></p> <p><b>PONTE LA CAMISETA</b></p> 
<p><b>Problema Comunicacional:</b> existe un porcentaje significativo de los colaboradores que no conocen la filosofía de la compañía tanto en el área operativa como la administrativa. De acuerdo a la auditoría interna, el 82% de los colaboradores conoce la misión de la empresa, el 55% conoce la visión y un promedio de 67% identifica los valores de la organización.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Posicionar la filosofía de la organización en un 90% de los colaboradores bajo el lema “Ponte la Camiseta” en un periodo de tres meses.</p>
<p><b>Estrategia:</b> generar una campaña de comunicación interna que permita dar a conocer la misión, visión y valores de Fernández Moreno Cía. Ltda. a través de maneras didácticas para los colaboradores que se enfoquen en la identidad de equipo.</p>

ETAPA	TÁCTICAS	MENSAJE
Expectativa	Muñeco de acero a escala en la de la organización con una camiseta azul.	Y TÚ, ¿llevas la camiseta de tu equipo?
Informativa	Flyers con adhesivo alternados y con diferentes colores con la misión, visión y valores de la empresa ubicados en el muñeco de acero en la entrada de la organización.	<p>CONÓCENOS, SOMOS TU EQUIPO.</p> <p><b>¿Quiénes somos?</b> Misión de la empresa</p> <p><b>¿Qué queremos ser?</b> Visión de la empresa</p> <p><b>¿Qué valores nos representan?</b> Valores Corporativos</p> <p>COLOCA ESTA INFORMACIÓN EN UN LUGAR VISIBLE.</p>
Informativa	Concurso diario entre todos los colaboradores tipo “Páreme la mano” con tarjetas especiales, basado en la misión, visión y valores; con premios de entradas al cine para un ganador con el mayor puntaje cada uno de los días. La actividad consiste en reforzar un día la misión, un día la visión y un día los valores, los colaboradores se reunirán en el área de producción durante unos minutos y se entregarán las tarjetas, el colaborador que responda de forma correcta todos	<p>Tarjetas:</p> <p>CONOCE A TU EQUIPO Y GANA</p> <p><b>Día 1: ¿Quiénes somos el equipo Fernández Moreno Cía. Ltda.?</b></p> <p>Somos una _____, especializada en la transformación de alambre de _____, enfocada principalmente a la _____, contamos con tecnología actualizada, recurso humano calificado para ofrecer un _____.</p> <p><b>Día 2: ¿Qué queremos ser con nuestro equipo?</b></p> <p>Ser una empresa _____ como proveedores de alambre de acero trefilado, dirigida al _____,</p>

	los espacios tendrá mayor puntaje y será el ganador de ese día.	desarrollando el talento humano, fortaleciendo el _____ y manteniendo un Sistema de Gestión de _____, que permita la satisfacción de nuestros clientes.  <b>Día 3: ¿Qué valores nos representan?</b>
Recordación	Camisetas con el logo de la campaña, y el apellido de cada uno de los jugadores y un número para el uso de la misma los días viernes y en actividades recreativas.	“Ponte la camiseta”  Apellido y número en cada camiseta.

### 2.3.3.1.1. Piezas gráficas

#### 2.3.3.1.1.1. Expectativa



#### 2.3.3.1.1.2. Informativa





### 2.3.3.1.1.3.Recordación



### 2.3.3.2.Campaña 2

<p><b>CAMPAÑA 2</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>HABLAR PARA GANAR</b></p> 
<p><b>Problema Comunicacional:</b> los colaboradores consideran que la información que se presenta en las carteleras y las reuniones es muy relevante; sin embargo, el 55% de los colaboradores no lee la cartelera diariamente.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Impulsar el interés de los colaboradores por esta herramienta, para lograr que un 85% de los mismos la revisen de forma constante dentro de un período de 2 meses.</p>

<p><b>Estrategia:</b> generar una campaña dinámica de comunicación interna que permita comprender el uso adecuado de las herramientas de comunicación ya existentes y un involucramiento de los colaboradores en este proceso.</p>		
ETAPA	TÁCTICAS	MENSAJE
Expectativa	Cartelera con un signo de interrogación grande en el centro y el logo de la campaña ubicada en el área operativa y área administrativa.	NOS COMUNICAMOS CONTIGO  Logo Hablar para ganar
Informativa	Reestructuración de la cartelera: resaltar la identidad corporativa, publicar resultados de producción de forma alternada, establecer un espacio sorpresa con el logo de la campaña, que cada semana entregará incentivos (gorras, jarros, llaveros, esferos) al colaborador que descubra cual es la sorpresa dentro del sobre y además acuda a gerencia y responda cual es la información que se ha modificado durante esa semana.	Afiches: Misión, Visión, Valores, Resultados de Producción.  Sobre de tarjeta: Logo Hablar para ganar.  Tarjeta sorpresa: Acércate a Gerencia para dar tu respuesta y obtener tu premio.
	Incluir un nuevo espacio para las noticias sociales como cumpleaños, actividades recreativas, etc. en ambas carteleras de la empresa.	Marco: Hablemos del equipo, un espacio dedicado para nosotros.
Recordación	Afiche en el muñeco de acero de la entrada a la organización para promover que las personas lean la cartelera.	¿Leíste la cartelera hoy?  No te olvides la comunicación nos ayuda a mejorar.  Logo de la campaña

### 2.3.3.2.1. Piezas gráficas

#### 2.3.3.2.1.1.Expectativa

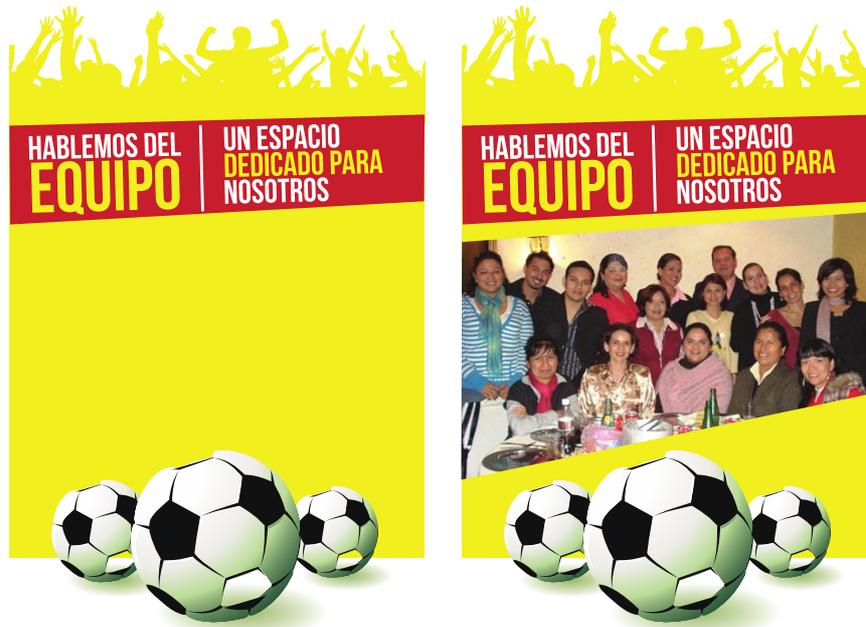


#### 2.3.3.2.1.2.Informativa





### 2.3.3.2.1.3.Recordación



### 2.3.3.3.Campaña 3

**CAMPAÑA 3**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**TU POSICIÓN ES CLAVE**



<p><b>Problema Comunicacional:</b> el 3% de los colaboradores considera que su trabajo es motivante, la mayoría lo considera técnico y fácil, por lo que es importante incrementar el sentimiento de motivación para generar un mejor clima laboral.</p>		
<p><b>Objetivo:</b> Aumentar la motivación en los colaboradores de Fernández Moreno Cía. Ltda. al 60% en un período de 3 meses mediante una campaña de comunicación interna con actividades que involucren a todos los colaboradores.</p>		
<p><b>Estrategia:</b> generar una campaña a nivel interno de Fernández Moreno Cía. Ltda. a través de la cual los colaboradores comprendan que cada una de sus labores dentro de la organización es sumamente importante y de esta forma se sientan motivados.</p>		
ETAPA	TÁCTICA	MENSAJE
Expectativa	Afiche informativo en las carteleras acerca de una fotografía grupal que se tomará a todo el personal de Fernández Moreno Cía. Ltda. como si fueran un equipo de fútbol con la camiseta de la primer campaña.	Este viernes: trae la camiseta de tu equipo, tendremos la foto oficial.  Logo de la campaña
Informativa	Invitaciones para todos los colaboradores para asistir a la actividad al aire libre la tarde de un viernes del mes en la que se realizará un juego de equipo para destacar la importancia de cada uno de los colaboradores en la empresa. En la actividad estarán incluidos todos los colaboradores, se dividirán en dos equipos, y se jugará un partido de futbol en el que todos los miembros de cada equipo deberán topar el balón antes de anotar el gol, caso contrario la anotación será	Logo Tu posición es clave  Este viernes participa de una actividad al aire libre para demostrar lo importante que eres en la empresa.  Lugar: FUTBOL CITY Fecha: VIERNES, ___ JULIO Hora: 15H00  No te olvides de traer tu camiseta.

	<p>anulada. Ambos equipos tendrán como premio un tomatodo para cada colaborador y el equipo ganador además, tendrá un almuerzo para todos sus miembros en algún restaurante de la ciudad.</p>	<p>Premios para todos los participantes.</p> <p>Logo Fernández Moreno Cía. Ltda.</p>
Recordación	<p>Gigantografía con la foto grupal realizada previamente con todos los colaboradores ubicada en la parte alta de una de las paredes del área de producción.</p>	<p>La selección Fernández Moreno Cía. Ltda.</p> <p>Logo de la campaña: Tu posición es clave.</p> <p>Logo de Fernández Moreno Cía. Ltda.</p>

### 2.3.3.3.1. Piezas gráficas

#### 2.3.3.3.1.1.Expectativa



#### 2.3.3.3.1.2.Informativa





### 2.3.3.3.1.3.Recordación



### 2.3.3.4.Campaña 4

**CAMPAÑA 4**  
**IDENTIDAD EMPRESARIAL**  
**UN NUEVO JUGADOR**



**Problema Comunicacional:** el 85% de los colaboradores de la compañía consideran que es necesario implementar una nueva herramienta de comunicación dentro de la empresa.

<p><b>Objetivo:</b> Implementar nuevas herramientas de comunicación interna que ayuden a que la información fluya bidireccionalmente de mejor manera; mismas que obtengan una aceptación del 75% por parte de los colaboradores en un periodo de un seis meses.</p>		
<p><b>Estrategia:</b> generar nuevas herramientas de comunicación interna que permitan mejorar la comunicación entre todas las áreas de la compañía e informar la dinámica de las mismas a través de una campaña interna.</p>		
<b>ETAPA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Expectativa	Stickers con forma de estrella con el logo de la campaña pegados en la puerta de los vestidores del área operativa y administrativa.	PRÓXIMAMENTE Logo de la campaña
Informativa	Espacio de sugerencias, esta nueva herramienta esta abierta a los colaboradores, se colocará un buzón donde todos pueden dar sus sugerencias relacionados con clima empresarial, procesos de producción, comunicación, administración, recursos humanos; en las tarjetas que se encontrarán junto al buzón sea de forma anónima o con sus datos.	AFICHE: QUEREMOS ESCUCHARTE Y CONTAMOS CONTIGO PARA MEJORAR. Escribe tus comentarios en el buzón de sugerencias.  BUZÓN: TU OPINIÓN ES IMPORTANTE.  TARJETA: GRACIAS POR TUS SUGERENCIAS.
Recordación	El contenido del buzón y otros temas de la empresa se analizarán en reuniones periódicas cada mes llamadas “Hablando en equipo”. Se tratará los resultados de producción, cambios en la compañía, actividades recreativas, y se festejará a los cumpleaños de cada mes.	Afiche:  NO LO OLVIDES, EL PRIMER LUNES DEL MES: “HABLANDO EN EQUIPO”  Porque juntos logramos más.  Logo Fernández Moreno Cía. Ltda.

### 2.3.3.4.1. Piezas gráficas

#### 2.3.3.4.1.1.Expectativa



#### 2.3.3.4.1.2.Informativa



#### 2.3.3.4.1.3.Recordación





<b>CAMPAÑA 3</b>			
Afiche Expectativa	1	\$1,50	\$1,50
Invitaciones	13	\$1,25	\$16,25
Alquiler Futbol City	1	\$65,00	\$65,00
Tomatodos	13	\$3,50	\$45,50
Gift Card Crepes & Waffles	1	\$50,00	\$50,00
Gigantografía	1	\$20,00	\$20,00
<b>CAMPAÑA 3</b>			
Stickers	5	\$0,50	\$2,50
Buzón Sugerencias	1	\$20,00	\$20,00
Tarjetas sugerencias	25	\$0,65	\$16,25
Afiches	2	\$1,50	\$3,00
<b>COSTO DISEÑADOR</b>			
Diseños	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.614,40</b>

## **2.4. Plan de Comunicación Global**

### **2.4.1. Objetivo General**

Desarrollar estrategias comunicacionales que involucren a los públicos externos de Fernández Moreno Cía. Ltda., mismas que logren posicionar la organización en sus diferentes grupos de interés de manera positiva y efectiva en el periodo de un año.

### **2.4.2. Concepto de la campaña**

Fernández Moreno Cía. Ltda., es una organización especializada en el procesamiento de acero trefilado para la industria automotriz, mismo que se utiliza específicamente para la estructura de acero de los asientos de los autos; por esta razón, el concepto se basa en el producto final de la empresa y su connotación, por su naturaleza el acero se lo usa en estructuras, sujeta y brinda soporte por lo que se decidió tomar esto como eje de la campaña.

### 2.4.3. Nombre de la campaña

Tu soporte para ser grande,

Fernández Moreno Cía.Ltda.

### 2.4.4. Mapa de públicos

<b>PÚBLICO</b>	<b>SUB-PÚBLICO</b>	<b>MODO DE RELACIÓN</b>
Clientes	Elasto	Es uno de los principales clientes de la empresa, de hecho la misma nació con el fin de abastecer de alambre de acero trefilado a esta organización, que es parte de la cadena productiva de General Motors, son quienes se encargan de ensamblar los asientos de los automóviles.
	Metaltronic	Otro de los principales clientes que forma parte del sector metalmecánico del país.
	Arquitectos Diseñadores Gráficos Público en general	Clientes ocasionales que van a la empresa por el servicio de corte de acero específico.
Proveedores	Ideal-Alambrec	Es el único proveedor de alambre de acero, la principal materia prima que utiliza la compañía.
	Proveedores de planchas de acero	Empresas vecinas que proveen a la empresa las planchas de acero que utilizan para realizar los cortes con diseños.
	Proveedores de insumos de oficina, varios productos y servicios.	Abastecen a la organización de los diversos insumos de oficina que requieren en su labor diaria, además de productos como uniformes, señalética, y diversos servicios.

Medios de Comunicación	Especializados en industria automotriz.	Son los medios de comunicación que podrán brindar un espacio para que la empresa de a conocer cual es su labor y cual es su aporte para el mercado ecuatoriano.
	Especializados en empresas locales.	
Comunidad	Familia de los colaboradores Comunidad aledaña a la empresa Ciudadanía en general	La comunidad que se ve directamente afectada con las acciones que la organización pueda realizar en su beneficio y que además puede influir de cierta manera en las operaciones de la misma.

#### 2.4.5. Campañas externas

##### 2.4.5.1. Campaña 1

<p><b>CAMPAÑA 1</b></p> <p><b>PÚBLICO: MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b></p>
<p><b>Problema Comunicacional:</b> la empresa Fernández Moreno Cía. Ltda., no realiza ni ha realizado ningún tipo de acercamiento con los medios de comunicación, por lo tanto los mismos no conocen lo que es ni lo que hace la empresa. Además, la compañía no conoce cuales deberían ser los medios con los que debería gestionar un espacio sea para publicidad o a manera de relaciones públicas.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Generar que los medios de comunicación se interesen en la organización y conozca cuál es la labor de la misma, en un período de dos meses y así generar lazos para iniciar una relación positiva con los mismos, que permanezca en el futuro.</p>
<p><b>Estrategia:</b> generar una campaña de comunicación externa y relaciones públicas que permita dar a conocer a la compañía en los diferentes medios de comunicación especializados.</p>

ETAPA	TÁCTICAS	MENSAJE
Expectativa	<p>Enviar una invitación en conjunto con una muestra del producto (alambre de acero trefilado) y con un mensaje que invite a los medios de comunicación a conocer la organización.</p>	<p><b>Invitación:</b></p> <p>Este material tiene más usos de los que piensas.</p> <p>Te invitamos este 01 de junio a conocernos en nuestras instalaciones.</p> <p>Tu soporte para ser grande,</p> <p>Logo de Fernández Moreno Cía. Ltda.</p>
Informativa	<p>Enviar un boletín a medios de comunicación especializados en la temática automotriz y medios que brinden apertura a emprendedores nacionales con información acerca de la empresa, cuáles son sus procesos y cuál es su aporte en el mercado ecuatoriano con el cual se busca gestionar un publlirreportaje para dar a conocer la organización.</p>	<p>Boletín de Prensa con información detallada de la compañía, y la invitación a los periodistas para realizar una visita a la empresa.</p>
Informativa	<p>Alianza con uno de los clientes para realizar una visita de medios a una parte de la cadena de producción que se realiza para tener un asiento terminado de un automóvil.</p>	<p>Visita de los medios de comunicación a la compañía en la que se ofrecerá una breve explicación de la empresa, el proceso de producción, y un brunch para profundizar en varios temas.</p>
Recordación	<p>Entrega de una pieza decorativa en acero con el diseño que cada uno de los asistentes escoja, mismo que muestre agradecimiento hacia ellos por brindar apertura a la empresa.</p>	<p>RTS, (en acero)</p> <p>Tarjeta: Fernández Moreno Cía. Ltda. agradece su apertura.</p>

### 2.4.5.1.1. Piezas gráficas

#### 2.4.5.1.1.1.Expectativa



**ESTE MATERIAL  
TIENE MÁS  
DE LOS  
USOS  
QUE  
PIENSAS.**

Te invitamos este  
**01 de junio**  
a conocernos en  
nuestras instalaciones.  
Tu soporte para ser grande,



Fernández  
Moreno Cía. Ltda.

#### 2.4.5.1.1.2.Informativa

**TE INVITAMOS  
A CONOCERNOS**

Boletín de Prensa  
Quito, 15 de mayo de 2014

**Una empresa  
metal mecánica  
ecuatoriana de  
alto nivel**

La empresa ecuatoriana Fernández Moreno Cía. Ltda., organiza visita para conocer su proceso de producción y el aporte que brinda a la comunidad.

Hace 12 años Fernández Moreno Cía. Ltda. comenzó sus labores como una empresa 100% ecuatoriana y desde allí ha seguido creciendo y brindando progreso a la comunidad.

Es una empresa metal mecánica dedicada a la transformación de alambre de acero trefilado enfocada principalmente a la industria automotriz.

Dentro de su planta de producción, se transforma el alambre en lo que será en el futuro, parte importante de los automóviles ensamblados en nuestro país.

Conocedores de su apertura y apoyo a las emprendedoras de nuestra sociedad; queremos invitar a su medio para que nos acompañe este Jueves, 5 de Junio de 2014 a las 10h00, en nuestras instalaciones (Diego Vázquez de Cepeda y Galo Plaza Lasso) y conozca más de cerca nuestro trabajo.

Les esperamos, habrá sorpresas.






Tu soporte para ser grande,



Fernández  
Moreno Cía. Ltda.

SUB-DIRECTOR REGIONAL  
**Santiago  
Arguello**

DIARIO METRO HOY

### 2.4.5.1.1.3.Recordación



### 2.4.5.1.2. Campaña 2

<b>CAMPAÑA 2</b>		
<b>PÚBLICO: COMUNIDAD</b>		
<b>Problema Comunicacional:</b> la organización Fernández Moreno Cía. Ltda., no realiza ningún tipo de acciones en beneficio de la comunidad aledaña, ni la familia de los colaboradores o la ciudadanía en general.		
<b>Objetivo:</b> Impulsar programas de Responsabilidad Social Corporativa dentro la organización que beneficien a la comunidad y a las familias de los colaboradores en un periodo de 4 meses.		
<b>Estrategia:</b> generar el primer programa de responsabilidad social de Fernández Moreno Cía. Ltda. que genere un beneficio mutuo, tanto para la organización como para los públicos involucrados en el programa.		
<b>ETAPA</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>MENSAJE</b>
Expectativa	Se realizará un BTL, en el cual se acudirá a la Estación de Carcelén, en donde se entregarán globos a las mujeres del sector dentro de los cuales se entregarán flyers con información del programa, y una reunión que se realizara en las instalaciones de la compañía para dar a conocer más a profundidad de que	¿Eres buena cocinando? ¿Te gustaría fundar tu propia empresa? ¿Te gusta trabajar en equipo?  Te invitamos este día 5 de julio a las 17h00 a la charla informativa de nuestro programa “Progreso Culinario” en las instalaciones de Fernández Moreno Cía.Ltda.

	se tratará el mismo y receptor las inscripciones.	Tu soporte para ser grande, Logo Fernández Moreno
Informativa	Creación del Programa “Progreso Culinario” en conjunto con CEPAM Quito, el programa consistirá en brindar capacitación en las áreas de gastronomía, contabilidad y administración a las esposas, madres, hijas de los colaboradores y mujeres de la comunidad aledaña para que ellas sean capaces de crear su propia microempresa que provea de servicios de alimentación a la organización. El programa tendrá la duración de 3 meses y tendrá un costo representativo para las participantes de \$20,00 y contarán con la asesoría del CEPAM para al finalizar montar su propio negocio.	Clases 2 veces a la semana en las instalaciones de CEPAM durante 3 meses para 10 mujeres que formaran su propia microempresa.
Recordación	Se realizará la ceremonia de graduación de las emprendedoras en donde se entregarán los diplomas a las participantes. Posterior a esto se empezará con la creación de la microempresa, para convertir a esta en el proveedor de almuerzos de la empresa.	Invitación: Fernández Moreno y CEPAM se complace en invitar a la ceremonia de graduación del Programa “Progreso Culinario.” Lugar: Club de Tenis Buenavista Hora: 18h00 Fecha: 10 de Octubre de 2014

### 2.4.5.1.2.1. Piezas gráficas

#### 2.4.5.1.2.1.1. Expectativa



**¿ERES BUENA COCINANDO?  
¿TE GUSTARÍA FUNDAR  
TU PROPIA EMPRESA?  
¿TE GUSTA TRABAJAR EN  
EQUIPO?**

Te invitamos este día  
**5 de julio a las 17h00**  
a la charla informativa  
de nuestro programa  
**"Progreso Culinario"**  
en las instalaciones de  
Fernández Moreno Cía.Ltda.

Tu soporte para ser grande,  Fernández  
Moreno cia.ltda.



#### 2.4.5.1.2.1.2. Informativa



&



## **PROGRAMA PROGRESO CULINARIO**

**DURACIÓN: 3 MESES**  
**CLASES: 3 CLASES POR SEMANA**  
**CUPOS: 15**

### 2.4.5.1.2.1.3. Recordación



### 2.4.5.1.3. Campaña 3

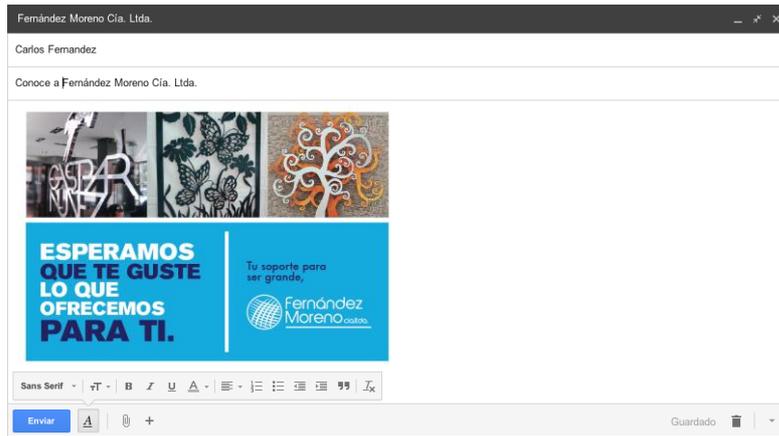
<b>CAMPAÑA 3</b>		
<b>PÚBLICO: CLIENTES</b>		
<b>Problema Comunicacional:</b> actualmente, Fernández Moreno Cía. Ltda., cuenta solo con dos principales clientes de la industria automotriz y clientes ocasionales del servicio de corte, y muchas potenciales clientes no los conocen.		
<b>Objetivo:</b> Atraer a potenciales clientes para que conozcan acerca de la organización y los servicios que esta ofrece. Además, reafirmar la relación de confianza con los clientes actuales, en un período de dos meses.		
<b>Estrategia:</b> generar una campaña externa para impulsar nuevas relaciones comerciales y potencializar las actuales, a través de varias herramientas comunicacionales específicas para el target que se quiere llegar.		
<b>ETAPA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>

Expectativa	<p>Mailing a una base de datos de Gerentes Generales de empresas que pueden ser clientes potenciales separados en dos diferentes ramas: clientes de la industria automotriz y clientes del servicio de corte de acero. (arquitectos, diseñadores de interiores y gráficos)</p>	<p><b>Industria automotriz:</b></p> <p>Estimado Alberto,</p> <p>Permítanos presentarnos; Fernández Moreno Cía. Ltda, es una empresa ecuatoriana que se encuentra en la industria metalmecánica hace 12 años, nos especializamos en la transformación de alambre de acero trefilado, enfocada principalmente a la industria automotriz, contamos con tecnología actualizada, recurso humano calificado para ofrecer un servicio de calidad.</p> <p>Pronto conocerás más de nosotros.</p> <p>Att: Carlos Fernández Gerente General                      Fernández Moreno Cía.Ltda.</p> <p>Tu soporte para ser grande,      Logo Fernández Moreno Cía.Ltda.</p> <p><b>Servicio de corte:</b></p> <p>Una pieza con varias imágenes con varios de los diseños de corte de acero.</p> <p>Esperamos que te guste lo que ofrecemos para ti.</p> <p>Tu soporte para ser grande,      Logo Fernández Moreno Cía.Ltda.</p>
Informativa	<p>Se enviará un video institucional a los potenciales clientes de la industria automotriz con la información básica de la empresa para que puedan conocer más acerca de la misma, además de el link de la nueva pagina web.</p>	<p>Video Institucional de la empresa</p> <p>Rediseño de la página web</p>

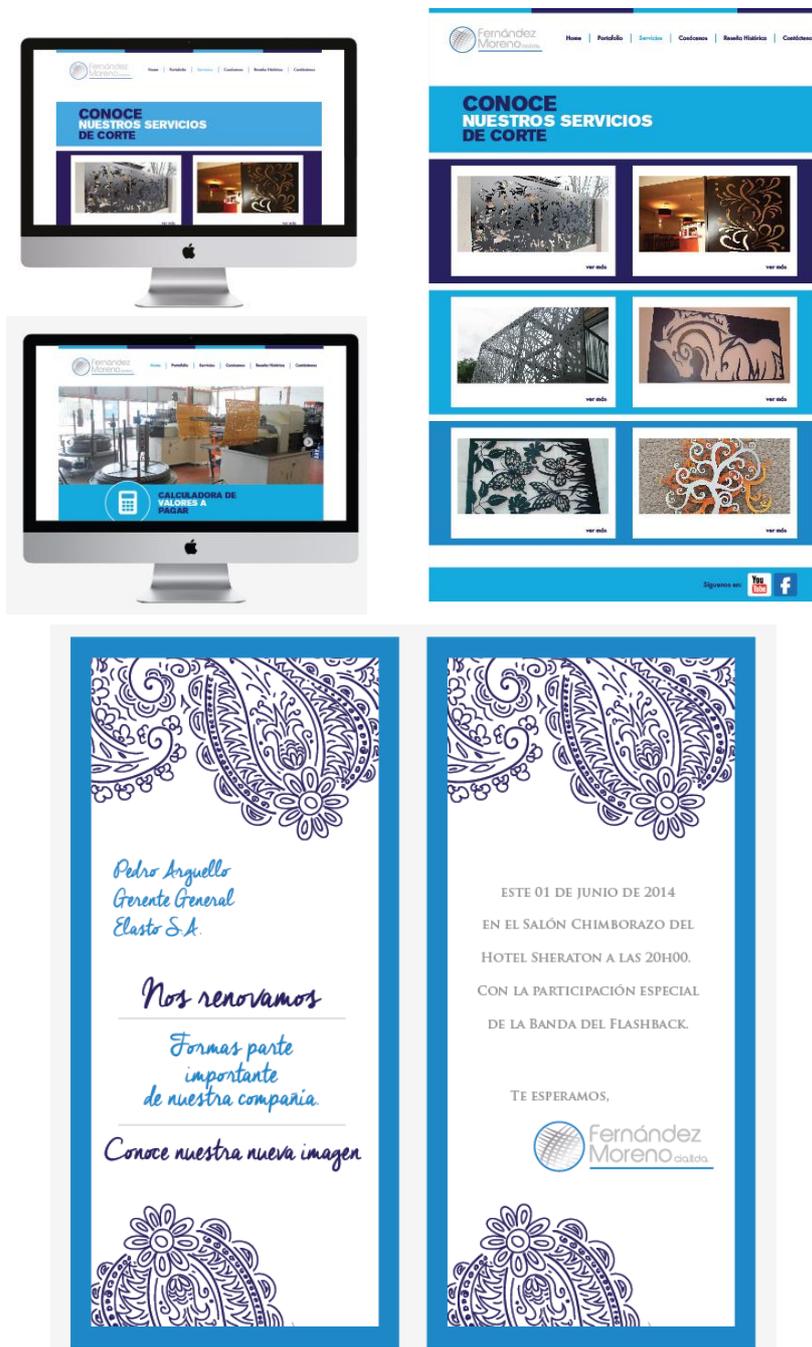
	<p>A los potenciales clientes del servicio de corte se les enviará el link que los lleva directamente a esta sección en la pagina web donde se indicarán las imágenes de la licencia que tiene la compañía, además de poder cotizar de acuerdo al tamaño de la figura, el tiempo de entrega y la información de contacto de la organización.</p>	
	<p>Se invitará a los clientes actuales al evento donde se lanzará la nueva imagen corporativa.</p>	<p><b>Invitación:</b></p> <p>Nos renovamos.</p> <p>Formas parte importante de nuestra compañía.</p> <p>Conoce nuestra nueva imagen este 01 de junio de 2014 en el Salón Chimborazo del hotel Sheraton a las 20h00.</p> <p>Te esperamos,</p> <p>Logo Fernández Moreno Cía.Ltda.</p>
<p>Recordación</p>	<p>Creación de la pagina de Facebook con la información básica de la organización, además de una galería actualizada constantemente para que los clientes ocasionales estén al tanto de los productos que se pueden realizar.</p>	<p>Página de Facebook</p>

#### 2.4.5.1.3.1. Piezas gráficas

##### 2.4.5.1.3.1.1. Expectativa



2.4.5.1.3.1.2. Informativa



### 2.4.5.1.3.1.3. Recordación



### 2.4.5.1.4. Campaña 4

<b>CAMPAÑA 4</b>		
<b>PÚBLICO: PROVEEDORES</b>		
<b>Problema Comunicacional:</b> Fernández Moreno Cía. Ltda., actualmente, cuenta con un solo proveedor de materia prima, por lo que es muy importante que esta relación perdure de forma positiva.		
<b>Objetivo:</b> Impulsar una relación sólida entre cliente y proveedor en un período de dos meses a través de varias tácticas que reafirmen la importancia de este público en los procesos de la organización.		
<b>Estrategia:</b> generar nuevas herramientas de comunicación externa, que permitan mejorar la comunicación con los proveedores, además de recordar su importancia para la organización.		
<b>ETAPA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Expectativa	Envió de galletas con una tarjeta con mensaje y el logo de la empresa.	<b>Tarjeta:</b>  Tu soporte para ser grande.  Espera más noticias pronto.  Logo Fernández Moreno.

Informativa	Se invitará a los proveedores actuales al evento donde se lanzará la nueva imagen corporativa.	<p>Nos renovamos. Formas parte importante de nuestra compañía. Conoce nuestra nueva imagen este 01 de junio de 2014 en el Salón Chimborazo del hotel Sheraton a las 20h00. Te esperamos,</p> <p>Logo Fernández Moreno Cía.Ltda.</p>
Recordación	Carta de agradecimiento firmada por el gerente general de la empresa dirigida a los proveedores junto con un portamemos.	<p>Estimado Juan: Gerente Ventas Ideal-Alambrec S.A.</p> <p>Aprovecho esta oportunidad para agradecer por el excelente servicio que siempre tu e Ideal-Alambrec S.A. nos ofrecen. Además, quiero darte las gracias por estar siempre dispuesto a cumplir con las necesidades y requerimientos de nuestra compañía. Es un gusto poder trabajar con ustedes y sin duda lo seguiremos haciendo en el futuro. Finalmente quiero decirte que gracias al producto de calidad del que nos proveen nuestra compañía ha llegado tan lejos.</p> <p>Sin mas que decirte me despido,</p> <p>Saludos Cordiales, Carlos Fernández Gerente General Fernández Moreno Cía. Ltda.</p>

### 2.4.5.1.4.1 Piezas gráficas

#### 2.4.5.1.4.1.1. Expectativa



#### 2.4.5.1.4.1.2. Informativa





## 2.4.7. Presupuesto

<b>CAMPAÑA GLOBAL FERNÁNDEZ MORENO CÍA. LTDA.</b>			
<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Pieza/Actividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>CAMPAÑA 1</b>			
Tarjetas	15	\$0,40	\$6,00
Boletín Prensa	15	\$0,75	\$11,25
Logotipo de acero	15	\$8,00	\$120,00
Brunch	15	\$8,00	\$120,00
<b>CAMPAÑA 2</b>			
Globos	25	\$0,20	\$5,00
Flyers globo	25	\$0,40	\$10,00
Clases programa	36	\$15,00	\$540,00
Ceremonia graduacion	30	\$15,00	\$450,00
<b>CAMPAÑA 3</b>			
Página Web	1	\$250,00	\$250,00
Video Institucional	1	\$300,00	\$300,00
Invitaciones	10	\$1,50	\$15,00
<b>CAMPAÑA 4</b>			
Galletas y tarjeta	5	\$1,50	\$7,50
Invitaciones	5	\$1,50	\$7,50
Evento	1	\$1.500,00	\$1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.342,25</b>

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De este proyecto de tesis, se puede concluir que la comunicación en el ámbito organizacional, cada vez gana más terreno y prestigio. Los profesionales de la comunicación tenemos la obligación de impulsar la misma a un nivel más allá. La comunicación tanto dentro como fuera de las empresas sigue creciendo y evolucionando. Las organizaciones de cualquier índole, deben tomar en cuenta la importancia de la comunicación y de esta forma establecerla como eje central de sus acciones. Es necesario, que las cabezas de las empresas conozcan el impacto que la comunicación puede generar para las compañías, sea de buena o de mala forma.

En la actualidad, la mayoría de las empresas multinacionales o consideradas grandes, manejan la comunicación de forma estratégica y esto les ha generado muchos beneficios. Sin embargo, hay que reconocer que la comunicación debe ser parte fundamental de todas las organizaciones, sin importar su tamaño, su experiencia o su objetivo comercial.

En este proyecto de tesis, se muestra una propuesta de comunicación integral para una organización pequeña; que a pesar de su tamaño tiene un gran potencial para explotar.

Fernández Moreno Cía. Ltda., es una empresa que nunca antes había tomado en cuenta la importancia de la comunicación dentro de sus acciones; con este plan de comunicación se brindó la oportunidad a la compañía de planificar campañas tanto interna como externamente que los beneficien de forma tangible. Como se pudo observar en los objetivos planteados a lo largo del proyecto, todos ellos son cualitativos por lo que la empresa será capaz de determinar la efectividad de las campañas cuando se las implemente. Con esta planificación, Fernández Moreno Cía. Ltda. pudo analizar con un enfoque estratégico sus problemas comunicacionales al interior de la organización

además de obtener una visión global de sus públicos externos y la importancia de manejar una comunicación efectiva con los mismos.

Como ya se mencionó anteriormente, se recomienda a todas las organizaciones que tomen en cuenta la importancia de la comunicación en todos sus ámbitos. Cada vez más, los consumidores acrecen su exigencia por lo que es importante que todas las empresas sean capaces de tener una visión global y manejar diferentes herramientas de comunicación con todos sus públicos, esto generará para ellos varios beneficios, tanto tangibles como intangibles que ayudarán a que la empresa siga funcionando de forma exitosa.

#### 4. REFERENCIAS

- Accountability (2005) El compromiso con los stakeholders. Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interés. *Accountability*. Octubre 2005. Obtenido el 01 de abril de 2014 de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Almagro, J. (2009) Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa: Reflexiones y propuestas de un modelo. *Fundación Mappre*. España.
- Bartoli, A; Pascale, W. (1990) Comunicación Global. *Comunicólogos*. Obtenido el 13 de abril de 2014 de <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADas/comunicaci%C3%B3n-global/>
- Brandolini, A y Frigoli, M. (2009) *Comunicación interna*. La Crujia Ediciones. Buenos Aires.
- Brown Publishers. Comunicación Organizacional. *Perez Marales*. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de <http://www.perezalmarales.arredemo.org/Libros/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Cajiga, J. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *CEMEFI*. Obtenido el 12 de abril de 2014 de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Camacho, C. (2013) La Comunicación y su enfoque global orientado hacia el ámbito organizacional, institucional, interno y externo. *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido el 30 de marzo de 2014 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2298/1/107050.pdf>
- Capriotti, P. (1999) Comunicación Corporativa. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo Argentina*. N. 13, Agosto 1999, pp. 30- 33. Obtenido el 01 de febrero de 2013 de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)
- Capriotti, P. (1999) *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. 1º Edición.
- Capriotti, P. (2000) *La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona, España.

- Capriotti, P. (2002) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona.
- Carrillo y Frechilla (2012). La buena reputación beneficios. *Grupo Reputación Corporativa*. Obtenido el 04 de noviembre de 2012 de <http://gruporeputacioncorporativa.files.wordpress.com/2012/01/socratesaristotle.jpg>
- Castañeda, P. (2013) *Publicidad Institucional o Corporativa*. Obtenido el 28 de marzo de 2014 de <http://www.slideshare.net/pcastaneda/publicidad-institucional-ocorporativa1>
- Castillo, A. (2010) Introducción a las relaciones públicas. *IIRP*. España. Obtenido el 30 de marzo de 2014 de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/libro/Introduccion%20a%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20-%20libro.pdf>
- Cestero, A. La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. *Universidad de Alcalá*. España. Obtenido el 25 de marzo de 2014 de [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/6074/1/ELUA\\_20\\_03.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/6074/1/ELUA_20_03.pdf)
- Chaves, N. *Comunicación interna, comercial e institucional: sinergia y credibilidad*. Obtenido el 14 de abril de 2014.
- Comunicándonos (2011). Es imposible no Comunicar. *Comunicándonos*. Obtenido el 02 de febrero de 2013 de <http://comunicandonosparaelcambio.blogspot.com/2011/04/es-imposible-no-comunicar.html>
- Costa, J. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. Cuarta Edición.
- Dávalos, V. (2012) Propuesta de Estrategias Comunicativas para mejorar la Organización y Participación Ciudadana de los miembros del Comité Pro-mejoras del barrio Los Rosales quinta etapa de la ciudad de Santo Domingo, Provincia de los Tsachilas. *UPS*. Quito, Ecuador. Obtenido el 22 de marzo de 2014 de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2512/1/TESIS%20VD.pdf>
- EcuRed. Comunicación Institucional. *EcuRed*. Obtenido el 15 de abril de 2014 de [http://www.ecured.cu/index.php?title=Comunicación institucional&action=history](http://www.ecured.cu/index.php?title=Comunicaci%C3%B3n_institucional&action=history)
- Escobar, M. ¿Cómo surge el concepto de RSE? Sus interpretaciones y aplicaciones. *Universidad del Valle*. Obtenido el 21 de enero de 2014 de [http://www.ascolf.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolf.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20(P).pdf)

- Ferré, C y Alberto, J. (2011) Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Aprende en Línea, UDEA*. Facultad de comunicaciones. Colombia. Obtenido el 20 de marzo de 2014 de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/viewFile/10601/9726>
- García, Ruiz, Ventura. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de comunicación social*. Obtenido el 15 de marzo de 2013 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Gestiopolis. El proceso de comunicación comercial. *Gestiopolis*. Obtenido el 14 de abril de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/proccomuch.PDF>
- González, J. (2009) Comunicación Global: Comunicadores Globales para hoy y mañana. *Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación*. Obtenido el 10 de abril de 2014 de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0657.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0657.pdf)
- Granda, G. La Gestión De Los Grupos De Interés (Stakeholders) En La Estrategia De Las Organizaciones. *Minetur*. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germán%20Granda%20Revilla.pdf>
- Gross, M. (2009) Definición y características de la cultura organizacional. *Pensamiento Imaginativo*. Obtenido el 22 de enero de 2014 de <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Hollander, R. Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados *UBIOBIO*.. Chile. Obtenido el 24 de marzo de 2014 de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/contabilidad.pdf>
- La Revista oficial del DirCom. (2012) Imagen y Comunicación. *LZC Imagen y Comunicación. Edición No. 29*, Mayo 2012. Obtenido el 12 de abril de 2014 de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N29.pdf>
- Linares, R. (1999) La información a través del tiempo. *BVS*. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol8\\_3\\_00/aci09300.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol8_3_00/aci09300.htm)

Llacuna, J y Pujol, L. (2004) La comunicación en las organizaciones. *INSHT*. España. Obtenido el 04 de abril de 2014 de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)

Llacuna; Pujol. La comunicación en las organizaciones. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Instituto de Seguridad e Higiene en el trabajo*. Obtenido el 02 de febrero de 2013 de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)

Lozano, A (2005). La buena reputación. *Revista Comunicación.org*, Obtenido el 05 de noviembre de 2012 de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_de\\_l\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_buena_reputacion_claves_de_l_valor_intangible_de_las_empresas.pdf)

Mattelart, A y Mattelart, M. Historia de las teorías de la comunicación. *UV*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1997. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de [http://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/Paidos\\_-\\_Historia\\_De\\_Las\\_Teorias\\_De\\_La\\_Comunicacion1.pdf](http://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/Paidos_-_Historia_De_Las_Teorias_De_La_Comunicacion1.pdf)

Minguez, N. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *RRPPnet*. Obtenido el 24 de marzo de 2014 de <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

Morales, O. El verdadero valor de la comunicación. *Master Dircom*. Grup Editorial Design. 1era edición.

Moreno, M. (2007) Evolución de las nuevas tecnologías en las empresas. *GestioPolis*. Obtenido el 21 de enero de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evolucion-de-las-nuevas-tecnologias-en-las-empresas.htm>

Moreno,O. (2012) Gestión Integral Del Sistema De Comunicación En Las Organizaciones En Perfeccionamiento Empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Cuba. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071003.pdf>

Muñiz, R. Elementos de la comunicación comercial aplicada. *Marketing XXI*. Obtenido el 11 de abril de 2014 de <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>

RedDirCom. La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para las empresas. *REDDIRCOM.ORG*. Obtenido el 18 de marzo de 2014 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Ritter, M. (2013) El valor del capital reputacional; Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. *ReputationCrisis*. Obtenido el 24 de marzo de 2014 de <http://reputationcrisis.files.wordpress.com/2013/11/michael-ritter-ebook-el-valor-del-capital-reputacional-20131.pdf>

Ritter, M. La comunicación política de las empresas. *UNLP*. Argentina. Obtenido el 25 de marzo de 2014 de <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/766/668>

Salazar, M. (1986) Publicidad institucional el protagonismo en el anuncio. *Universidad de Piura*. Facultad de ciencias de la información. Piura. Obtenido el 20 de marzo de 2014 de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1563/INF\\_034.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1563/INF_034.pdf?sequence=1)

Sandoval. Capitulo 2, Comunicación Organizacional. *UDLAP*. Obtenido el 28 de marzo de 2014 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

Sinapsis, (2011). *Comunicación por objetivos*. 03 de marzo de 2011. Obtenido el 02 de febrero de 2013 de <http://sinapsis-consultores.com.mx/blog/2011/03/comunicacion-por-objetivos/>

Subhabrata, B. (2007) *Corporate Social Responsibility: the Good, the bad and the ugly*. EE. United Kingdom. pp: 16-19.

Thompson, I. Definición de Publicidad. *UNID*. Obtenido el 28 de marzo de 2014 de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/PUBLICIDAD/BLOQUE1/Lecturas/1.3%20Puyblidad.%20Sus%20definiciones.pdf>

UNID. La comunicación externa. *Comunicación Organizacional*. Unidad IV. UNID. México. Pp: 74-82. Obtenido el 18 de marzo de 2014 de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/unida/AN/CZ/CZS08/CZ08\\_Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/unida/AN/CZ/CZS08/CZ08_Lectura.pdf)

UNLP. (2007) Cultura Organizacional. *Documento de Cátedra UNLP*. Argentina. Obtenido

el 05 de abril de 2014 de <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Villafane, J. (1999) *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de la Empresa*. España, Barcelona.

Wolton, D. (2013) La comunicación vamos a hablar de eso. *Institut des sciences de la communication du CNRS*. Obtenido el 21 de marzo de 2014 de <http://www.iscc.cnrs.fr/spip.php?article1448>

Zapata, L. La auditoria de comunicación interna. *Comunicar, integrar y progresar*. Obtenido el 17 de marzo de 2013 de <http://leliazapata.com/2013/01/08/la-auditoria-de-comunicacion-interna/>