

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan Auditoría y Campañas de Comunicación
Interna y Global para Laboratorios Bagó del
Ecuador S.A.**

Proyecto de investigación.

María Gabriela Romero Cueva

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, diciembre de 2015

Universidad San Francisco de Quito USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan Auditoría y Campañas de Comunicación Interna y Global
para: Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.
María Gabriela Romero Cueva

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.,
Director de Trabajo de Titulación

Firma del profesor

Quito, diciembre de 2015

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: María Gabriela Romero Cueva

Código: 201510_00061841

Cédula de Identidad: 1101999272

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2015

DEDICATORIA

A mi Esposo Juan Francisco, mis Hijos: Amalia y Juan Simón, quienes fueron mi fuente de inspiración a lo largo de mis estudios, y que supieron comprender que el tiempo vale oro. Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Martha que fue mi principal motor y apoyo para emprender en mi segunda carrera, a mi padre Pablo, quien me enseñó el significado de ser constante y perseverante, a mis hermanos: Juan Pablo y Ricardo, a mis primos: Juan José y Claudia, a mis queridos suegros: Muñe y Pancho, y a mi cuñada Sole, que de muchas formas me hicieron sentir que mi esfuerzo y sacrificio vale la pena.

RESUMEN

En el presente trabajo, se busca conjugar los distintos conceptos de lo que abarca la Comunicación Organizacional a través de una Auditoría Interna y Campañas de Comunicación Interna y Comunicación Global; determinando así la Identidad, la Imagen y la Reputación de una Organización. Todos los factores han sido enmarcados en cómo se encuentran posicionados hoy en día en el mercado, además de demostrar su importancia dentro de cualquier Organización.

ABSTRACT

In the following work, the objective is to combine the different concepts of what encompasses organizational communication through an Internal Audit and several Internal and Global Communication Campaigns; thereby determining the identity, the image and reputation of an organization. All factors have been framed in how they are positioned today in the market and demonstrate its importance within any organization.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 13 |
| Antecedentes generales..... | 14 |
| 1.1 Comunicación..... | 15 |
| 1.2 Comunicación Organizacional..... | 21 |
| 1.3 La Identidad, la imagen y la Reputación..... | 23 |
| 1.3.1 La Comunicación Interna..... | 25 |
| 1.3.2 Análisis y selección de medios..... | 28 |
| 1.3.3 El comunicado oficial..... | 28 |
| 1.3.4 Identificación de públicos susceptibles..... | 29 |
| 1.4 La Comunicación Global: Comercial e Institucional..... | 30 |
| Auditoría de Comunicación..... | 38 |
| 2.1 Antecedentes..... | 38 |
| 2.2 Objetivos Generales..... | 38 |
| 2.3 Objetivo Específico..... | 38 |
| 2.4 Universo utilizado para el análisis Cuantitativo..... | 39 |
| 2.5 Modelo de Encuesta..... | 39 |
| 2.5.1 Percepción de la comunicación interna actual..... | 39 |
| 2.6 Modelo de Entrevista..... | 48 |
| 2.7 Análisis de los Resultados..... | 53 |
| 2.8 Conclusiones y Determinación de los problemas comunicacionales..... | 69 |
| 2.9 Recomendaciones..... | 70 |
| Campaña de Comunicación Interna..... | 73 |
| 3.1 Objetivo General..... | 74 |
| 3.2 Objetivos Específicos..... | 74 |
| 3.3 Estrategia..... | 75 |
| 3.4 Piezas Comunicacionales..... | 76 |
| 3.5 Cronograma..... | 79 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6 Presupuesto..... | 80 |
| 3.7 Cuadro Resumen..... | 81 |
| Campaña de Comunicación Global | 82 |
| 4.1 Antecedentes..... | 82 |
| 4.1.2 Mapa de Públicos Externos. | 83 |
| 4.2 Objetivos de la Investigación. | 84 |
| 4.2.1 Método..... | 84 |
| 4.2.2 Entrevistas. | 84 |
| 4.2.3 Determinación de Problemas Comunicacionales..... | 85 |
| 4.2.4 Objetivo General. | 86 |
| 4.2.5 Objetivos Específicos..... | 86 |
| Conclusiones..... | 92 |
| Referencias bibliográficas..... | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Perspectiva Tradicional y Perspectiva del Marketing Interno . | 32 |
| Tabla 2. | Marketing dentro y fuera de una Empresa | 34 |
| Tabla 3. | Estrategia - Mensaje - Tácticas | 75 |
| Tabla 4. | Cronograma 1..... | 79 |
| Tabla 5. | Presupuesto 1 | 80 |
| Tabla 6. | Cuadro Resumen 1 | 81 |
| Tabla 7. | Mapa de Públicos Externos..... | 83 |
| Tabla 8. | Estrategia - Mensaje - Tácticas - Responsabilidad Fuente de Verificación..... | 87 |
| Tabla 9. | Presupuesto 2 | 87 |
| Tabla 10. | Cronograma 2..... | 88 |
| Tabla 11. | Presupuesto 3 | 88 |
| Tabla 12. | Estrategia - Mensaje - Tácticas -Responsabilidad - Fuente de Verificación 2..... | 89 |
| Tabla 13. | Presupuesto 4 | 89 |
| Tabla 14. | Cronograma 3..... | 90 |
| Tabla 15. | Estrategia - Mensaje - Tácticas - Responsabilidad - Fuente de Verificación 3..... | 90 |
| Tabla 16. | Presupuesto 5 | 91 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Jerarquía de Comunicación..... | 18 |
| Figura 2. Jerarquía del Mensaje y los Medios | 20 |
| Figura 3. Diagrama del Perfil de Identidad | 24 |
| Figura 4. Diferencias entre Identidad y Reputación..... | 25 |
| Figura 5. Descripción de Cultura Corporativa..... | 32 |
| Figura 6. Binomios de una Organización..... | 35 |
| Figura 7. Objetivos Específicos | 39 |
| Figura 8. Universo | 39 |
| Figura 9. Calificación Interna | 53 |
| Figura 10. Comunicación oportuna..... | 54 |
| Figura 11. Comunicación Oportuna de Información externa | 55 |
| Figura 12. Conocimiento de Herramientas de Comunicación..... | 56 |
| Figura 13. Uso de Herramientas - Frecuencia - Área Administrativa..... | 57 |
| Figura 14. Uso de Herramientas - Frecuencia - Fuerza de Ventas | 58 |
| Figura 15. Efectividad de Herramientas | 59 |
| Figura 16. Implementación de Herramientas..... | 60 |
| Figura 17. Importancia de la Comunicación - Vía Correo Electrónico - Área Administrativa | 61 |
| Figura 18. Importancia de la Comunicación - Vía Correo Electrónico - Área de Ventas | 62 |
| Figura 19. Importancia de la Comunicación - Revista - Área Administrativa 63 | |
| Figura 20. Importancia de la Comunicación - Revista - Área de Ventas . | 64 |
| Figura 21. Importancia de la Comunicación - "Informan-donos" - Área Administrativa | 65 |
| Figura 22. Importancia de la Comunicación - "Informan-donos" - Área de Ventas | 66 |
| Figura 23. Importancia de la Comunicación - "Tv" - Área Administrativa. | 67 |
| Figura 24. Importancia de la Comunicación - "Tv" - Área de Ventas..... | 68 |
| Figura 25. Pieza Comunicacional 1 | 76 |

| | |
|---|----|
| Figura 26. Pieza Comunicacional 2 | 76 |
| Figura 27. Pieza Comunicacional 3 | 77 |
| Figura 28. Pieza Comunicacional 4 | 77 |
| Figura 29. Pieza Comunicacional 5 | 78 |
| Figura 30. Pieza Comunicacional 6 | 78 |

INTRODUCCIÓN

A partir de una Auditoría de Comunicación, se pueden determinar los problemas comunicacionales en una organización, de tal forma que se establezcan campañas de comunicación Interna y Campañas Globales. La importancia de estas campañas, radica en que a través de un Dircom que dirija un Departamento de Comunicaciones, se emprendan con objetivos generales y específicos las estrategias adecuadas para llevar a cabo dichas campañas.

ANTECEDENTES GENERALES.

La implementación de un equipo de comunicaciones dentro de una Organización, ha evidenciado la importancia de su inversión y ha dejado en claro, que tanto en los clientes internos como externos, su adecuada aplicación se refleja en la Identidad y Reputación de una empresa dentro de una determinada industria. Las oportunidades que se generan luego de la creación de estrategias comunicacionales, no reflejan más que el crecimiento de una organización, que tiene un recurso humano con el suficiente conocimiento de su Misión, Visión y Valores; puestos la camiseta y trabajando en equipo hacia una misma meta.

La Comunicación Interna, por un lado, ha reforzado la vivencia e los valores organizacionales en los colaboradores de una determinada empresa y de la mano del Marketing Interno, han sabido establecer estrategias que facilitan el empoderamiento de cada uno de sus funciones, sabiendo reconocer, cuál es el camino hacia dónde va el giro del negocio y aplicando sus conocimientos para favorecer con el crecimiento de la Organización.

Esta investigación, dejará en claro los diversos factores por los que la Comunicación Global es importante en el mundo, de la mano de la tecnología y sus aplicaciones, que no han hecho más que familiarizar al cliente con nuestra Organización, sabiendo comunicar de acuerdo a las estrategias creadas para un determinado target. La Comunicación constituye hoy en día, la herramienta más importante de los gerentes para cumplir sus estrategias comerciales.

Al realizar una investigación sobre la Comunicación, se puede observar que abarca una variedad de temas, los mismos que al ser combinados con otros departamentos dentro de una empresa, pueden desarrollar estrategias adecuadas a los objetivos corporativos de una Organización. Si partimos del significado de Comunicación, encontramos que viene derivada del término latino “communicare” (Significados, 2015), que significa "compartir, participar en algo, poner en común".

En este punto, es importante mencionar que a partir de la Identidad, la imagen y la reputación, crece la necesidad de tener un departamento de Comunicaciones dentro de una Organización, que cree estrategias acertadas y efectivas para darse a conocer en el mercado o industria. Por lo anterior, deriva el tema de la Comunicación Organizacional, la Comunicación Interna y la Comunicación Comercial; es decir, lo que se sabe o sabrá de una empresa tanto dentro como fuera de ella.

1.1 Comunicación.

Según el Autor Joan Costa, se refiere así en cuanto al significado de Comunicación:

“El término “comunicación” tiene su origen en la idea de “comunidad”. Según los teóricos, una comunidad se define por lo que sus miembros tienen en común: una lengua, una cultura. Pero esto no es la comunicación, que no se explica pasivamente por lo que “tienen”, sino por lo que “hacen” en común: relacionarse, intercambiar información, dialogar, discutir, colaborar, es decir, comunicarse.” (Cazorla, 2015).

Cabe destacar, que Costa hace alusión a que con los medios técnicos de comunicación y su desarrollo, se ha “instrumentalizado” la relación humana con la comunicación; basando su importancia en ir tecnológicamente de la mano junto con las herramientas digitales para difundir un mensaje importante y práctico. Por otro lado, el profesor Fabián Varela, afirma que hoy en día la comunicación es necesaria ya que el “Mercado es cada vez más complejo” (Aden Business School, 2014).

En resumen, el mensaje fluye de un individuo a otro y luego viene la retroalimentación, volviendo al primer emisor. Así también, la comunicación puede seguir distintas direcciones, como son: descendente, ascendente o lateral. Dentro de una estructura organizacional, estos tipos de direcciones pueden facilitar o hacer más difícil la comunicación. Por ejemplo, El Gerente General de una empresa, transmite un mensaje a las Gerencias, luego estas gerencias escalan el mensaje a sus subalternos y así sucesivamente; esta sería una comunicación descendente. Sin embargo, cuando el mensaje ha sido distorsionado, consciente o inconscientemente, se puede transmitir o interpretar la información incorrectamente; por lo tanto, es importante analizar qué tipo de comunicación debe manejarse en una Organización para no entorpecer la misma.

En cuanto a la información ascendente, se refiere a que los empleados transmiten información a sus jefes correcta, sin embargo, pueden ser portavoces de buenas noticias solamente, escondiendo la información negativa para no tener inconvenientes, por ello, los jefes deben ganar su confianza de manera que ellos puedan transmitir información tanto negativa como positiva, sin evadir ningún detalle.

La comunicación lateral, por su parte, consiste en emitir mensajes entre colegas con el mismo nivel de mando, no existe una jerarquía y esto hace que la comunicación sea informal en muchas ocasiones; esta situación puede facilitar que el mensaje sea más preciso y veloz, así como también, el resolver problemas de comunicación interdepartamental y la coordinación del trabajo como tal.

La Comunicación formal se caracteriza por transmitir mensajes a través de canales formales establecidos para dicha función, o los canales habituales como por ejemplo de un jefe hacia su empleado, mientras que la comunicación informal. La comunicación formal “suele estar alineada a la jerarquía de la organización” (Gordon, 1997). La Comunicación informal es la comunicación espontánea, por ejemplo: una cadena de rumores, a veces, puede ser perjudicial, sin embargo, constituye una buena fuente para conocer sobre las actitudes y forma de ser de los colaboradores de una organización.

Cuando se trata de mantener buenas relaciones con los empleados de una organización, se maneja la “comunicación bidireccional” (Gómez, Baldin y Cardy, 2004), por ejemplo, ofrecer información que permita conocer a los colaboradores los comportamientos en los que deben mejorar. Mientras la información sea más descriptiva, es decir, no crear juicios de valor sobre el empleado, sino en aspectos relacionados con el trabajo mismo. Se debe ser oportuno en transmitir la información y no dejar pasar mucho tiempo sino el momento en que se muestra un comportamiento sobre el cual se quiere informar. También, se debe centrar el mensaje o información negativa que se sostiene sobre un empleado aludiendo a un

problema específico y no mencionar otro problema cuando no es relevante ya que podría estar de más el momento de informar sobre un comportamiento inadecuado.

A continuación, se puede observar una ilustración sobre la Jerarquía en cuanto al mensaje y los medios por los cuales se transmite el mismo (Gómez, Baldin y Cardy, 2004):

Jerarquía de Comunicación

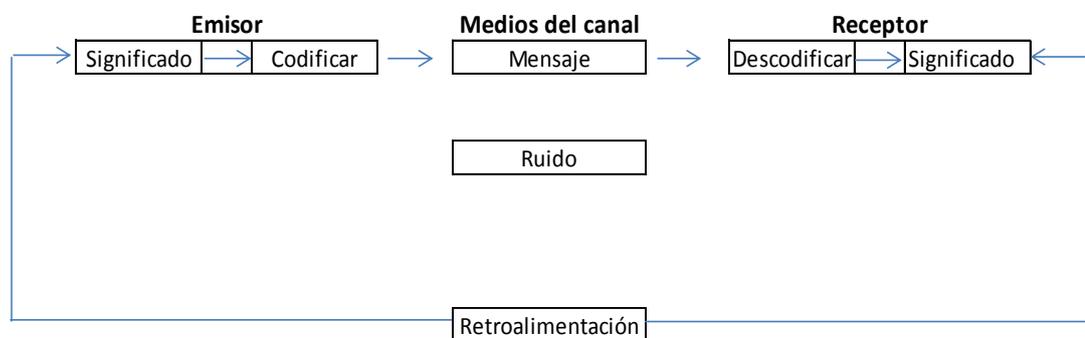


Figura 1. Jerarquía de Comunicación

El mensaje fluye de un individuo a otro y luego viene la retroalimentación, volviendo al primer emisor. Así también, la comunicación puede seguir distintas direcciones, como son: descendente, ascendente o lateral. Dentro de una estructura organizacional, estos tipos de direcciones pueden facilitar o hacer más difícil la comunicación. Por ejemplo, El Gerente General de una empresa, transmite un mensaje a las Gerencias, luego estas gerencias escalan el mensaje a sus subalternos y así sucesivamente; esta sería una comunicación descendente. Sin embargo, cuando el mensaje ha sido distorsionado, consciente o inconscientemente, se puede transmitir o interpretar la información

incorrectamente; por lo tanto, es importante analizar qué tipo de comunicación debe manejarse en una Organización para no entorpecer la misma.

En cuanto a la información ascendente, se refiere a que los empleados transmiten información a sus jefes correcta, sin embargo, pueden ser portavoces de buenas noticias solamente, escondiendo la información negativa para no tener inconvenientes, por ello, los jefes deben ganar su confianza de manera que ellos puedan transmitir información tanto negativa como positiva, sin evadir ningún detalle.

La comunicación lateral, por su parte, consiste en emitir mensajes entre colegas con el mismo nivel de mando, no existe una jerarquía y esto hace que la comunicación sea informal en muchas ocasiones; esta situación puede facilitar que el mensaje sea más preciso y veloz, así como también, el resolver problemas de comunicación interdepartamental y la coordinación del trabajo como tal.

La Comunicación formal se caracteriza por transmitir mensajes a través de canales formales establecidos para dicha función, o los canales habituales como por ejemplo de un jefe hacia su empleado, mientras que la comunicación informal. La comunicación formal “suele estar alineada a la jerarquía de la organización” (Gordon, 1997). La Comunicación informal es la comunicación espontánea, por ejemplo: una cadena de rumores, a veces, puede ser perjudicial, sin embargo, constituye una buena fuente para conocer sobre las actitudes y forma de ser de los colaboradores de una organización.

Cuando se trata de mantener buenas relaciones con los empleados de una organización, se maneja la “comunicación bidireccional” (Gómez, Baldin y Cardy, 2994), por ejemplo, ofrecer información que permita conocer a los colaboradores los comportamientos en los que deben mejorar. Mientras la información sea más descriptiva, es decir, no crear juicios de valor sobre el empleado, sino en aspectos relacionados con el trabajo mismo. Se debe ser oportuno en transmitir la información y no dejar pasar mucho tiempo sino el momento en que se muestra un comportamiento sobre el cual se quiere informar. También, se debe centrar el mensaje o información negativa que se sostiene sobre un empleado aludiendo a un problema específico y no mencionar otro problema cuando no es relevante ya que podría estar de más el momento de informar sobre un comportamiento inadecuado.

A continuación, se puede observar una ilustración sobre la Jerarquía en cuanto al mensaje y los medios por los cuales se transmite el mismo (Gómez, Baldin y Cardy, 2004):

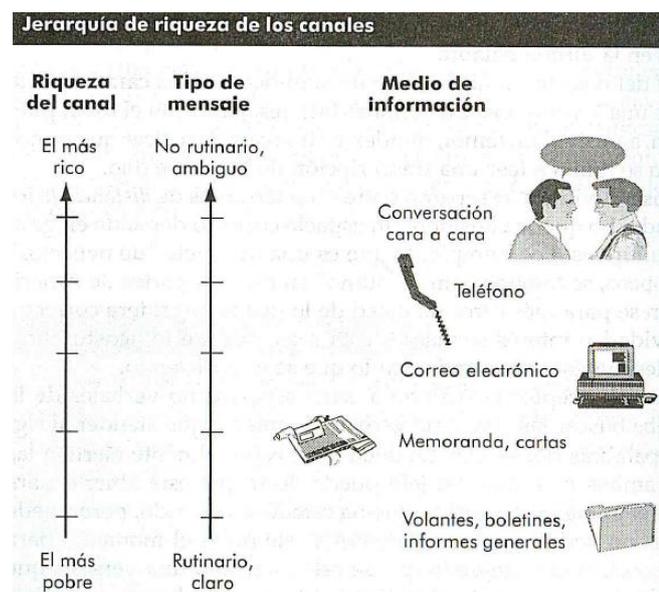


Figura 2. Jerarquía del Mensaje y los Medios

En referencia a la figura anterior, puede destacarse que dependiente del canal que se escoja el mensaje puede ser transmitido de la manera adecuada o inadecuada, además de que puede ser un mensaje “rutinario o no” (Gómez, Baldin y Cardy, 2004). Se define que para que la comunicación sea más efectiva, se debe tener un contacto visual, es decir, contacto cara a cara.

1.2 Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional, centra la importancia de su gestión en comunicar dentro y fuera de una organización, es decir, es el manejar la información a través de estrategias y objetivos definidos para comunicar los mensajes que las altas gerencias desean comunicar, todo esto, con un fin positivo para la Organización. A través de la Comunicación Organizacional, se puede justificar el que exista un departamento de comunicaciones dentro de una empresa, pues es así que a través del mismo, se pueden transmitir mensajes de una manera ordenada y adecuada.

De acuerdo a Fabián Varela, la importancia de la Comunicación Organizacional se da por los siguientes factores:

Homogenización de los productos y servicios.

Saturación de la oferta.

Aceleración del consumo.

Saturación comunicativa.

Consumidores más exigentes.

Para todo lo anterior, se debe tener en claro que existen diversos públicos, es decir, la gente a la que nos queremos dirigir, por ejemplo, en una empresa tenemos: Accionistas, Gerencias, Departamentos, etc. Y dentro de lo que es el público interno está todo el personal o colaboradores, mientras que en el público externo están: stakeholders, la competencia, distribuidores, etc.

Se debe también entender, que para tener una buena Comunicación Organizacional, se debe entender la cultura Organizacional de una empresa, en el libro de David Dischman (Cuando el liderazgo no es suficiente) que la cultura tiene que ver con los valores, pero “el nivel más profundo de la cultura, son los supuestos o creencias compartidas”, esto quiere decir que los colaboradores tenemos nuestras propias creencias conscientes o inconscientes que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos en una organización, y se refiere a un ejemplo “En esta empresa nunca le digas al gerente lo que piensas”, lo cual puede resultar perjudicial en cuanto al mensaje interpretado, pues causa desconfianza y puede ser una conducta inconsciente del gerente, por eso, es importante desarrollar una “inteligencia cultural y entender cómo se forma la cultura es fundamental para importantes ejecutivos” (Fischman, 2012).

También es importante mencionar, la opinión de Edgar H. Schein (Profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts), quien se refiere a la cultura empresarial como “la cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias” (Fischman, 2012, p. 25),

esto quiere decir, que para Schein, la cultura tiene tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos.

La importancia de la Comunicación Organizacional, como lo menciona el autor: Jordi Ventura i Boleda "...cabe resaltar que la comunicación corporativa, no nació como una concesión gratuita de las empresas hacia sus públicos. Fue incluida dentro de la comunicación empresarial como un instrumento de primera necesidad", es decir que, a la comunicación se le dio el puesto que requería dentro de una organización por la necesidad del cliente interno y externo. Por supuesto, fueron reemplazados por las agencias de publicidad o relaciones públicas que antes se utilizaban, o simplemente hoy en día trabajan como aliados de ellas pero con un menor presupuesto ya que se cuenta con un departamento de comunicaciones in-house.

Adicionalmente, existen herramientas al alcance del público en general, como el internet y sus distintas aplicaciones, esto facilita que la comunicación esté acorde a los objetivos y estrategias de la empresa, como lo menciona Ana Laura Nanzer "La Intranet, por ejemplo, es una herramienta de comunicación interna en auge en la actualidad. A través de ella, las empresas modifican la relación con sus miembros, acortando distancias, ofreciendo disponibilidad de información e inmediatez en los procedimientos, contribuyendo a transmitir la cultura organizacional y a que cada colaborador se sienta parte de una comunidad", lo anterior, en el caso de la comunicación interna de una empresa.

1.3 La Identidad, la imagen y la Reputación.

De acuerdo con el profesor Varela, la Imagen Corporativa es un Activo Intangible Estratégico, ya que no solo es la Identidad Visual (Logotipo, Isotipo, tipografía, Manual de Identidad, señalética, etc.) Es todo un conjunto:

Identidad Visual + Valores + Cultura + Identidad + Atributos + Acciones de Comunicación = CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL

Esto equivale, a la reputación que tiene una Organización como “Representación mental en los públicos” (Varela, 2014). La Identidad de una empresa es la personalidad de la misma y se conforma de: Historia, Filosofía de trabajo, Comportamiento, Valores, Comportamientos cotidianos, Éxitos y Fracasos, Normas, Personalidad de los accionistas y/o fundadores y de las personas claves como el Gerente General, etc.

Según Varela, los siguientes pasos en el diagrama son para la elaboración de un perfil de identidad es:



Figura 3. Diagrama del Perfil de Identidad

La reputación corporativa, es uno de los conceptos más nuevos dentro de las relaciones públicas, va ligado con el posicionamiento de una organización ante sus públicos, “la reputación no es, entonces la imagen de una organización, sino, un juicio de valor que se realiza sobre dicha imagen” (Rodríguez, 2008, p. 120). También existen dos tipos de reputación en una misma Organización, la Interna que se refiere a la valoración que los colaboradores de una empresa le dan a la misma, por ejemplo, por las condiciones de trabajo que tienen; y por otro lado, se encuentra la reputación externa, que es como los stakeholders perciben a la organización.

En este punto, cabe destacar las diferencias que existen entre Identidad y Reputación Corporativa, de acuerdo al gráfico elaborado por Villafane (Rodríguez, 2008, p. 122):

| IMAGEN CORPORATIVA | REPUTACIÓN CORPORATIVA |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Carácter coyuntural | Carácter estructural |
| Proyecta la personalidad corporativa | Proyecta la identidad corporativa |
| Genera expectativas | Genera valor |
| Resultado de la excelencia parcial | Reconocimiento del comportamiento |
| Difícil de objetivar | Permite una evaluación rigurosa |

Figura 4. Diferencias entre Identidad y Reputación

1.3.1 La Comunicación Interna.

Sirve para que los trabajadores de una empresa se sientan orgullosos, se comprometan con la empresa y tengan puesta la camiseta de la misma, también para que se conozca la Misión y Visión de la organización y se respete su cultura.

A partir de una Auditoría de Comunicación, se puede definir cómo se están comunicando los conceptos, qué instrumentos se están utilizando. Adicionalmente, se puede realizar un “Análisis externo” (Varela, 2014), se puede evaluar la situación de la Competencia, lo cual nos puede aclarar el panorama de la Identidad de nuestra Organización.

Dentro de la Auditoría de Comunicación interna, se encuentra la Comunicación en Crisis, es un aspecto que cabe destacar para saber manejar conflictos dentro de una Organización, para salir adelante y hacer frente a las situaciones con las que se pueda enfrentar la empresa, ya sea dentro o fuera de la misma. Existen planes preventivos de crisis, el cual consiste en evaluar las circunstancias actuales en las que ésta se desenvuelve para delimitar los peligros que puedan suscitarse a través de su actividad normal; seleccionar el personal adecuado y preparado para atender las comunicaciones que se produzcan.

Al elaborar un plan de prevención hay que poner especial atención en las necesidades logísticas y físicas. Los preparativos y la detallada planificación anticipada deben ser tomadas con mucho rigor; la planificación necesitará la participación activa de muchos departamentos de la organización.

El plan debe proporcionar una oportunidad de evitar las dificultades con los medios, pero cada crisis tiende a presentar problemas diferentes:

Es esencial que se reaccione inmediatamente a las preguntas de los medios de comunicación.

Sólo deben proporcionarse hechos comprobados. Las conjeturas sobre las causas probables deben evitarse siempre. Es importante convocar una conferencia de prensa general tan pronto como se disponga de noticias fidedignas. En ésta deben darse tantas informaciones y tan completas como sea posible y, por supuesto, responder a todas las preguntas importantes.

Así mismo, un conflicto puede tener ventajas y desventajas, entre las ventajas se puede destacar las siguientes: Propicia que la gente busque nuevos enfoques a los problemas, ayuda a equilibrar la balanza del poder, obliga a aclarar los distintos puntos de vista, proporciona la oportunidad de probar nuestra capacidad y fuerza. Entre sus desventajas tenemos que puede ocasionar que una persona se siente menos apreciada o deprimida, puede distanciar las personas, puede ofuscar al personal y hacer olvidar algún recurso que se pueda utilizar, puede crear un clima de desconfianza.

Existen diferentes factores que se interrelacionan en la comunicación de crisis y permiten poner en marcha rápidamente un servicio de información que permitirá controlar la orientación que se requiera dar al mensaje que se desea transmitir. Las organizaciones deben tener un plan de comunicación interna establecido y

comprobado, para producir cohesión entre sus colaboradores y mantener un lenguaje uniforme en tiempos de crisis.

Entre los distintos factores se destacan:

1.3.2 Análisis y selección de medios.

Es necesario analizar y seleccionar a los medios de comunicación. Es necesario tener siempre disponible un buen fichero de medios de comunicación actualizado, siempre y cuando la Organización haya mantenido relaciones de comunicación externa con dichos medios.

1.3.3 El comunicado oficial.

Constituye un elemento clave para la prevención de crisis. Se define con anterioridad la tipología del mensaje que se utilizará para dar explicaciones de lo acontecido. Es importante explicar la respuesta dada en la crisis: Auxilios enviados, procedimientos de emergencia utilizados, decisiones tomadas, etc.

Es preferible que exista un Comité de Crisis, los mismos que serán responsables del plan preventivo de actuación y deberán estar preparados para actuar con la mayor agilidad según las circunstancias. El comité deberá estar conformado por el Presidente o Director de la Organización, el Responsable de prensa, los Responsables de relaciones externas y el Responsable de Comunicación Interna.

1.3.4 Identificación de públicos susceptibles.

Los públicos susceptibles son:

Medios de Comunicación: Público estratégico para el desarrollo de la crisis y orientador de la opinión pública.

Público interno: Personal de la Organización. La comunicación interna debe fluir para todos por igual, unificar criterios y crear cohesión.

Gran público: Conjunto de personas que no mantienen relación directa ni de conocimiento privilegiado con la Empresa, por lo que conocen la situación y la imagen de la misma por los medios de comunicación.

En este sentido, explicaré un ejemplo de cómo se manejó una comunicación en crisis dentro de un Laboratorio Farmacéutico al retirar un medicamento del mercado:

El medicamento Vioxx, de Merck, es un analgésico antiinflamatorio no esteroide (NSAID, por sus siglas en inglés) que dio cabida a grandes titulares en 2004, cuando la compañía lo retiró del mercado americano al día siguiente de que ciertos reportes informaron que aumentaba la incidencia de derrames cerebrales y ataques al corazón en los pacientes que tomaban la droga recurrentemente. Vioxx fue el más famoso de más de una docena de drogas retiradas del mercado desde

el año 2000. Merck retiró de los mercados internacionales a Vioxx en 2004 y con ellos se suscitó una avalancha de demandas contra la farmacéutica, que a la fecha aún no se han desahogado en su totalidad.

Después de retirar el Vioxx del mercado, la página web de la compañía publicaba un comunicado de prensa en el que se anunciaba la decisión de la compañía, destacando una cita del consejero delegado Raymond V. Gilmartin: “Hemos decidido llevar a cabo esta acción porque creemos que es la que mejor satisface los intereses de los pacientes”. Otros cuatro artículos de la página web buscaban posicionar claramente al gigante farmacéutico como una compañía capaz de capear la crisis y mantener la lealtad y confianza de sus consumidores: el artículo “Estudios clínicos” (explicando la posición de Merck sobre los estudios clínicos), “Retirada voluntaria del Vioxx” (con información para los residentes de Estados Unidos), “Nuestros valores y normas” (la base de nuestro éxito son nuestros valores y normas), y “Prácticas empresariales éticas” (nuestra creencia de que conceder importancia a la ética beneficia a nuestros negocios). La Administración de Alimentos y Fármacos (FDA) de Estados Unidos elogió a Merck por hacer lo correcto al informar rápidamente a la Agencia sobre los hallazgos realizados en base a sus propios estudios clínicos y retirar voluntariamente el producto del mercado. (<http://www.knowledgeatwharton.com.es>)

1.4 La Comunicación Global: Comercial e Institucional.

La Comunicación Institucional corresponde a la “personalidad corporativa” (Rodríguez, 2008), lo que implica que sea el conjunto de significados que los

públicos internos y externos asocian a una organización, según Costa “la Identidad es el ADN de la empresa”, mientras que para Hefting “el término imagen corporativa alude a aquella que en una empresa ha adquirido entre el público. Identidad corporativa, en tanto, se refiere a la imagen que la empresa lucha por conseguir, a fin de establecer una buena reputación entre sus clientes” (Rodríguez, 2008, p. 110).

A través de la Comunicación Corporativa o Institucional, se llega a los públicos escogidos por medio de estrategias, dichas estrategias, van ligadas a la forma de proyectar la imagen corporativa a los clientes internos y externos; esto se lo realiza a través de campañas de relaciones públicas, promoción y desarrollo de un producto, he aquí en donde entra el Marketing que viene a ser la comunicación comercial, el aliado de la comunicación corporativa, de lo que nace una “cultura corporativa” (Rodríguez, 2008, p. 115).

De acuerdo a Schein (*Organizational culture and leadership*, 1985), la Cultura Corporativa se describe así:

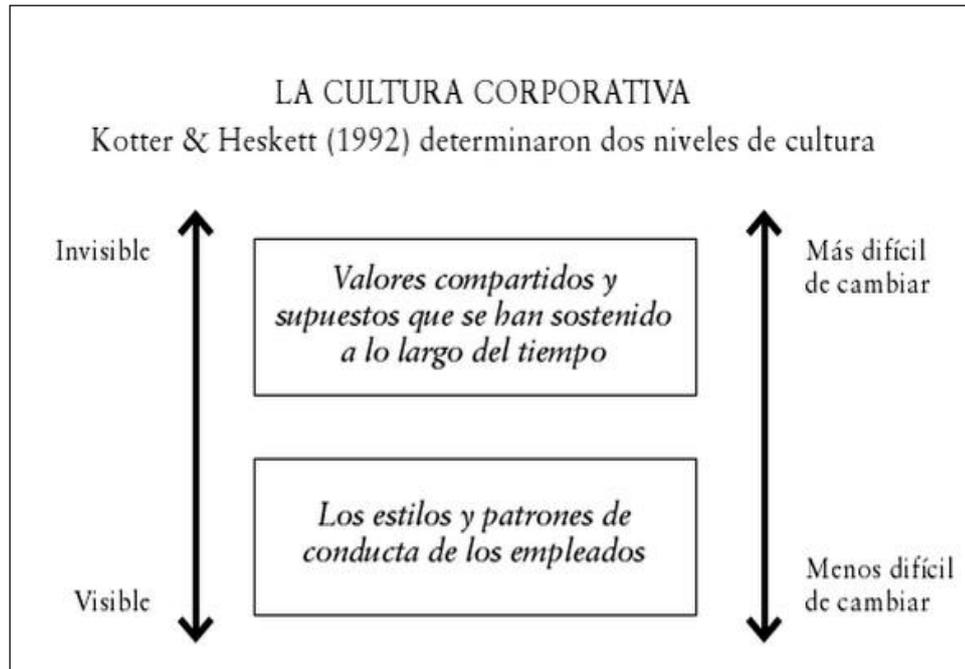


Figura 5. Descripción de Cultura Corporativa

La comunicación global, está ligada a la acción del Marketing Interno, esto refiere a que el Marketing ha debido evolucionar hacia los conceptos tratados en la gestión y desarrollo interno de la organización, lo que ha generado cambios continuos diferenciándose de las acciones tradicionales del Marketing. Hoy en día, la empresa se debe “vender” (Almenara, Romero y Delgado, 2005, p. 118) al cliente interno y externo; de las estrategias planteadas depende la imagen que se proyecta hacia afuera de una Organización.

A continuación, se podrá ver un cuadro comparativo acerca de la perspectiva tradicional y perspectiva del Marketing Interno (Almenara, Romero y Delgado, 2005):

Tabla 1. Perspectiva Tradicional y Perspectiva del Marketing Interno

| Perspectiva Tradicional | Perspectiva del marketing social (marketing interno) |
|-------------------------|---|
|-------------------------|---|

| | |
|---|--|
| Sabemos lo que le conviene al personal y lo hacemos. Fijación unilateral de los objetivos. | El empleado puede decir "no" como cliente. Tratamos de comprenderle y responder a sus expectativas - organización que aprende. |
| Todo está bien. No hay complacencia para las vanas recriminaciones. | Hay que escuchar al empleado, saber lo que va mal, prevenir los problemas y mejorar las condiciones de trabajo, la información y el mando. |
| Conocimiento empírico de los problemas sociales. | Investigación de los hechos, estudio de las expectativas e insatisfacciones. |
| Negociar con el sindicato (juego entre dos: directivos - sindicatos). | Satisfacer al empleado, comunicarse con él y obtener su confianza (juego entre tres: directivos - sindicatos - personal interesado). |
| Perspectiva de reglamentaciones generales. | Soluciones locales y personalizadas. |
| Centralismo, negociación en la cumbre. | Delegación en los cuadros para la concertación local. |
| Tradicionalismo estático y defensivo. | Innovación social necesaria para mantener el equilibrio social. |
| Secreto: Hablar lo menos posible. | Información, diálogo, concertación. |
| Reclamaciones y críticas: signos de deslealtad. | Éstas se estudian con cuidado y se convierten en fuente de progresos. |
| Los costes sociales son improductivos: se trata de un mal necesario, una especie de impuesto. | Una política social bien concebida informa a los asalariados de las satisfacciones y dan a la empresa una mayor cooperación, más capacidad de adaptación y un mayor rendimiento. |
| No hay plan social. | Se puede formar a los cuadros, a los sindicalistas, a los asalariados e incluso a los patronos. |

En la tabla anterior, se puede ver que al Marketing interno ha modificado las tradiciones y el enfoque de la comunicación, es decir, hoy en día, en grandes empresas, se mantiene como buena práctica el establecer estrategias de Marketing para el personal interno, aportando con el factor comercial, en este sentido, se

pueden mejorar los objetivos de ventas, las relaciones con los stakeholders y el empoderamiento de cada colaborador como distintivo en cada puesto de trabajo.

El Marketing interno, además, contribuye a explotar los talentos del personal de una empresa, a generar relaciones interdepartamentales y que manejen una conexión acertada, por lo tanto, el cumplimiento de las tareas asignadas. También cabe mencionar, que fomenta el desarrollo de una organización con una identidad clara, promueve la integración. Esto a su vez, constituye una fortaleza importante para la competencia, y concientiza al recurso humano de pertenecer y ponerse la camiseta de una Organización.

A continuación, un esquema de cómo se maneja el Marketing dentro y fuera de una empresa (Almenara, Romero y Delgado, 2005):

Tabla 2. Marketing dentro y fuera de una Empresa

| Marketing Externo y/o Comercial | Marketing Interno |
|---------------------------------|--|
| Cliente | Trabajador |
| Producto | Empresa |
| Técnicas de ventas | Comunicación interna / Participación |
| Fuerza de Ventas | Equipo directivo / Mandos Intermedios |
| Objetivo | Incrementar Motivación Incrementar la Productividad |

Este cuadro refleja a lo que equivale el Marketing dentro y fuera de una Organización, es decir, lo que se maneja con los clientes internos y lo que se maneja con los clientes externos, por ejemplo: Externamente se realizan

estrategias de marketing para un cliente e internamente se realizan estrategias para el trabajador o los colaboradores.

También, se refleja claramente lo que se llamarían “Binomios que conforman la organización”.

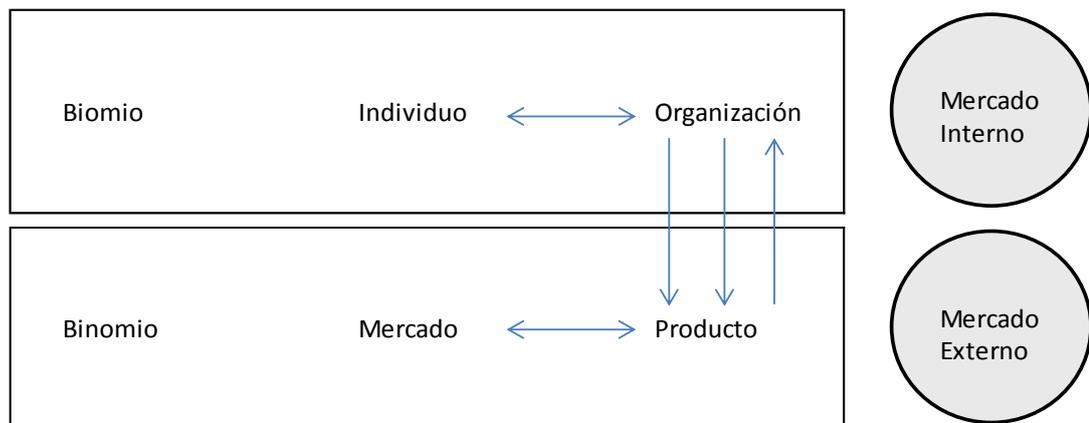


Figura 6. Binomios de una Organización

La comunicación hoy en día especialmente en las empresas que no son multinacionales y que aún son reacios a aceptar que exista un departamento de comunicaciones dentro de su organización, tienen creencias estancadas en tradiciones, no así, en las grandes corporaciones, en donde, a dicho departamento se le ha asignado un presupuesto y debe responder por él además del ROI (retorno de inversión).

Como menciona Joan Costa, existen distintos parámetros importantes, como punto de partida para que los Gerentes conozcan claramente las estrategias comunicativas, estos son:

1. La economía de información.
2. El progreso tecnológico.
3. La sociedad del conocimiento.
4. La revolución de los servicios.
5. El ascenso del corporate.
6. El nuevo poder de los accionistas.
7. El redescubrimiento de los stakeholders.
8. La estructura de gestión en la red mallada.
9. La experiencia emocional de la gente versus percepción pasiva.
10. La exigencia y las demandas sociales.

Con estos lineamientos, surgen las necesidades en la empresa para que los gerentes sepan con certeza que se necesita apoyo en un departamento de comunicaciones, y por qué no en un Dircom.

La Comunicación Institucional y la Comunicación Comercial, deben ir de la mano ya que se complementan, pues atacan directamente a los stakeholders. Quisiera mencionar un ejemplo, específicamente en el tema de relaciones públicas, en el año 2012, ocurrió un caso muy grave en la reserva ecológica Napo Wildlife, cuando un caimán atacó a unos turistas, los cuales quedaron gravemente heridos, y a lo que me quiero referir puntualmente, es que la Comunicación Institucional debe intervenir con un comunicado de prensa, en donde aclare a todos sus stakeholders y público en general, lo que le convenga a la Organización, lo que hable positivamente de dicha institución, pues las relaciones comerciales podrían verse muy afectadas si no se hace algo al respecto. Si bien, esta situación es una

comunicación en crisis, una situación de la cual se debe crear un manual dentro de una Organización para poder solucionar la crisis como tal, existen diferentes clases de situaciones, sin embargo, este manual puede ayudar a esclarecer las situaciones que se susciten en los distintos procesos y manejos de la comunicación en una organización.

Adicionalmente, la Comunicación Institucional, no solo maneja la autenticidad de la organización con sus clientes externos, sino también, con los internos, y crea confianza y hace que "aumente la legitimidad de sus acciones y decisiones dentro de su entorno" (Acevedo, 2014).

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

2.1 Antecedentes.

Se escoge a Laboratorios Bagó del Ecuador, porque es el lugar en donde trabajo actualmente, existe un departamento de Comunicaciones, del cual soy partícipe en su comité activamente. Se establece realizar una auditoría de comunicación utilizando el método cuantitativo, dada la cantidad de personas como Universo, el cual funciona acorde a los resultados que se desean obtener, adicionalmente, se completa con una entrevista a profundidad, complementando con el método cualitativo.

2.2 Objetivos Generales.

Evaluar las distintas herramientas de comunicación interna que tiene Bagó.

Identificar las falencias que existe en la comunicación interna.

Verificar la efectividad de las herramientas de comunicación.

Clasificar las fallas encontradas.

2.3 Objetivo Específico.

Establecer y Elaborar un plan de acción correctivo de acuerdo al análisis global, para corregir las falencias encontradas dentro de las herramientas de comunicación.



Figura 7. Objetivos Específicos

2.4 Universo utilizado para el análisis Cuantitativo.

Universo = 117 Colaboradores



Figura 8. Universo

2.5 Modelo de Encuesta.

2.5.1 Percepción de la comunicación interna actual.

ASPECTOS GENERALES

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.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos

Señale el área a la que pertenece:

A. Administrativa B. FFVV

1. ¿Cómo calificarías la comunicación interna en Bagó?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| a. Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| b. Buena | <input type="checkbox"/> |
| c. Regular | <input type="checkbox"/> |
| d. Mala | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido dentro de la empresa?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Nunca | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido fuera de la empresa, que tiene impacto directo con el negocio?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Nunca | <input type="checkbox"/> |

4. Tengo conocimiento absoluto sobre las distintas herramientas de comunicación existentes y su modo de uso:

- | | |
|-------|--------------------------|
| a. Si | <input type="checkbox"/> |
| b. No | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál de los siguientes herramientas utilizas con mayor frecuencia para enterarte de las novedades de Bagó? (Enumerar del 1 al 4, donde 1 es el más importante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| a. Tv Bagó (Carteleras Digitales) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| b. Mail | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| c. Intranet | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| d. Reuniones Informando - nos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| e. Pantalla inicio computador | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| f. Revista Entre Nos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| g. Sit & Watch | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

6. ¿Consideras que las herramientas de comunicación interna que se utilizan actualmente son efectivas?

- a. Si
- b. No

7. ¿Implementarías otra u otras herramientas de comunicación?

- a. Si
- b. No

¿Cuál/es?

8. En el siguiente cuadro, marca con una "X" la importancia que tú le das a cada comunicación, siendo 1 el más importante:

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Enviadas mail | | | | |
| a. Invitaciones eventos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Ingreso y/o salida de personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Programas, valores corporativos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Información de productos de la Compañía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Calidad de Vida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Beneficios colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Reconocimientos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Anuncios de vacantes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Salud Ocupacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Publicadas en Revista | | | | |
| a. Eventos Internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Eventos Externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Cumplimiento Objetivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Eventos familiares colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Programas Valores Corporativos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Información de productos de la Compañía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reuniones Informando - nos | | | | |
| a. Cumplimiento Objetivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Programas Valores Corporativos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| TV Bagó | | | | |
| a. Eventos Internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Eventos Externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Información de productos de la Compañía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Cumplimiento Objetivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir o es de tu interés con respecto al negocio?

10. Señale con una "X" cuáles son los valores de Bagó (nuestros valores)

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a. Pasión | <input type="checkbox"/> | g. Liderazgo | <input type="checkbox"/> |
| b. Trabajo en Equipo | <input type="checkbox"/> | h. Calidad | <input type="checkbox"/> |
| c. Respeto y Humildad | <input type="checkbox"/> | i. Enfoque en resultados | <input type="checkbox"/> |
| d. Adaptación al Cambio | <input type="checkbox"/> | j. Perseverancia | <input type="checkbox"/> |
| e. Compañerismo | <input type="checkbox"/> | k. Innovación | <input type="checkbox"/> |
| f. Ética | <input type="checkbox"/> | l. Compromiso con el cliente | <input type="checkbox"/> |
| | | Interno y Externo | |

11. Si conoce cuál es la Misión de Bagó, ¿La puede escribir a continuación?

Muchas gracias por su tiempo !!!

Ejemplo de Encuesta realizada:

PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ACTUAL, ASPECTOS GENERALES:

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.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos

Señale el área a la que pertenece:

A. Administrativa

B. FFVV

1. ¿Cómo calificarías la comunicación Interna en Bagó?

- | | |
|--------------|-------------------------------------|
| a. Muy Buena | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Buena | <input type="checkbox"/> |
| c. Regular | <input type="checkbox"/> |
| d. Mala | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido dentro de la empresa?

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| a. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c. Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Nunca | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido fuera de la empresa, que tiene impacto directo con el negocio?

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| a. Siempre | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Nunca | <input type="checkbox"/> |

4. Tengo conocimiento absoluto sobre las distintas herramientas de comunicación existentes y su modo de uso:

- | | |
|-------|-------------------------------------|
| a. Si | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. No | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál de los siguientes herramientas utilizas con mayor frecuencia para enterarte de las novedades de Bagó?
(Enumerar del 1 al 4, donde 1 es el más importante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| a. Tv Bagó (Cartelera Digital) | | / | | |
| b. Mail | | / | | |
| c. Intranet | / | | | |
| d. Reuniones Informádo - nos | | | / | |
| e. Pantalla inicio computador | | | | / |
| f. Revista Entre Nos | | | | / |
| g. Sit & Watch | | | | / |

6. ¿Consideras que las herramientas de comunicación interna que se utilizan actualmente son efectivas?

- a. Si
- b. No

7. ¿Implementarías otra u otras herramientas de comunicación?

- a. Si
- b. No

¿Cuál/es?

WAsap / Facebook por áreas / Pagina Web Social Boop / Instagram
por grupos

Continúa en la siguiente página...

8. En el siguiente cuadro, marca con una "X" la importancia que tú le das a cada comunicación, siendo 1 el más importante:

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <u>Enviadas por mail</u> | | | | |
| a. Invitaciones a eventos | | | | / |
| b. Ingreso y/o salida de personal | | | | / |
| c. Programas, valores corporativos | | / | | |
| d. Información de productos de la Compañía | / | | | |
| e. Calidad de Vida | | | / | |
| f. Beneficios colaboradores | | | / | |
| g. Reconocimientos | | | / | |
| h. Anuncios de vacantes | | | / | |
| i. Salud Ocupacional | | | / | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <u>Publicadas en Revista</u> | | | | |
| a. Eventos Internos | / | | | |
| b. Eventos Externos | | / | | |
| c. Cumplimiento Objetivos | / | | | |
| d. Eventos familiares colaboradores | | | / | |
| e. Programas Valores Corporativos | | / | | |
| d. Información de productos de la Compañía | | | | / |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <u>Reuniones Informándo - nos</u> | | | | |
| a. Cumplimiento Objetivos | / | | | |
| b. Programas Valores Corporativos | | / | | |

1 2 3 4

TV Bagó

| | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| a. Eventos Internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Eventos Externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Información de productos de la Compañía | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Cumplimiento Objetivos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir o es de tu interés con respecto al negocio?

Mercado ; Precios ; Lanzamientos ; Cumplimientos Venta ; stock.

10. Señale con una "X" cuáles son los valores de Bagó (nuestros valores)

| | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| a. Pasión | <input checked="" type="checkbox"/> | g. Liderazgo | <input type="checkbox"/> |
| b. Trabajo en Equipo | <input checked="" type="checkbox"/> | h. Calidad | <input type="checkbox"/> |
| c. Respeto y Humildad | <input checked="" type="checkbox"/> | i. Enfoque en resultados | <input checked="" type="checkbox"/> |
| d. Adaptación al Cambio | <input checked="" type="checkbox"/> | j. Perseverancia | <input checked="" type="checkbox"/> |
| e. Compañerismo | <input type="checkbox"/> | k. Innovación | <input checked="" type="checkbox"/> |
| f. Ética | <input checked="" type="checkbox"/> | l. Compromiso con el cliente Interno y Externo | <input checked="" type="checkbox"/> |

11. Si conoce cuál es la Misión de Bagó, ¿La puede escribir a continuación?

Señalados como la empresa líder satisfaciendo las necesidades de Salud con calidad y reconocimiento en el mercado ecuatoriano como la primera opción, Así como también el lugar ideal para trabajar

Muchas gracias por su tiempo !!!

2.6 Modelo de Entrevista

Describir su posición dentro de la Organización.

¿Con quién o con qué personas se comunica regularmente?

¿Cómo son tomadas las decisiones en su organización?

¿Qué decisiones toma usted habitualmente?

¿Qué información necesita para tomar estas decisiones?

Dentro de sus funciones, ¿Qué estrategias utiliza para lograr sus objetivos de comunicación?

Describa los canales formales e informales a través de los cuáles recibe información.

¿Cuáles considera son las herramientas de comunicación con mayor fuerza para llegar al público interno?

¿Cuáles son las mayores debilidades de comunicación que usted considere tiene la organización?

¿Cuáles considera son las mejoras que se deben hacer para mejorarla?

Ejemplo de Entrevista

Sra. Elisa Cifuentes (Directora Técnica Laboratorios Bagó)

1. Describir su posición dentro de la Organización.

El Director Técnico se encarga de planificar y gestionar la obtención y reinscripción de los registros sanitarios que habilitan a la empresa para la comercialización de sus productos. Asegurar la calidad de los productos a

ser comercializados y velar por el cumplimiento de las políticas de calidad establecidas. Adicionalmente coordinar con filiales de la Compañía la gestión de marcas y con las instituciones externas el cumplimiento de las regulaciones en torno a las patentes de los productos farmacéuticos.

2. ¿Con quién o con qué personas se comunica regularmente?

Gerencia General

Equipo de Trabajo

Compañeros de las diferentes áreas

Autoridades de Salud

Departamentos Regulatorios de las diferentes filiales o licenciantes de productos

Proveedores locales.

3. ¿Cómo son tomadas las decisiones en su organización?

Las decisiones en la organización se toman en base a la información recaba, se analiza la situación, los antecedentes, se entiende bien el problema actual o potencial, y se toma la decisión eligiendo la solución que aporte el mejor resultado.

4. ¿Qué decisiones toma usted habitualmente?

Como Dirección Técnica se toma decisiones acerca de problemas que se presentan en temas regulatorios y de calidad, se debe analizar la mejor estrategia regulatoria que nos permita avanzar con los diferentes procesos y a la vez cumplir con los objetivos planteados como Departamento. En el área de calidad existen problemas que ameritan una decisión pero que no puede ser inmediata, en muchas ocasiones, se debe realizar todo un proceso de trazabilidad antes de encontrar la mejor opción.

5. ¿Qué información necesita para tomar estas decisiones?

En el caso de temas regulatorios, se debe revisar la información disponible y se debe solicitar más detalles al respecto a los diferentes sitios de origen, adicionalmente se debe recurrir a conversaciones con las autoridades para entender bien la situación y de esta manera decidir y optar por la mejor opción. En cuanto a los temas de calidad las decisiones muchas veces dependerán de la información de terceros, de la documentación disponible y del impacto que pueda tener en el negocio la decisión que se tome tratando de evitar o minimizar riesgos.

6. Dentro de sus funciones, ¿Qué estrategias utiliza para lograr sus objetivos de comunicación?

Reuniones mensuales con el equipo de trabajo, las mismas me permiten conocer cuáles son los requerimientos de nuestros clientes internos y en ocasiones externos, nos permite interactuar, hay una retroalimentación de ida y vuelta y es un buen momento para escuchar y aprender.

Adicionalmente acostumbro a compartir información a mi equipo, información que considero puede ser útil para desarrollar de manera eficaz su trabajo y lo más importante que podamos todos hablar el mismo idioma y estemos al tanto de todos los procesos como un equipo que somos.

7. Describa los canales formales e informales a través de los cuáles recibe información.

Conversaciones informales

Reuniones de planificación

Reuniones mensuales

Mails

Llamadas telefónicas.

Teleconferencias

8. ¿Cuáles considera son las herramientas de comunicación con mayor fuerza para llegar al público interno?

Vía mail y reuniones de trabajo

9. ¿Cuáles son las mayores debilidades de comunicación que usted considere tiene la organización?

En muchas ocasiones hay información que no es cascadeada entre todos los involucrados en un proyecto y que puede ser de mucha utilidad para efectuar dicho trabajo de manera más rápida y eficaz.

10. ¿Cuáles considera son las mejoras que se deben hacer para mejorarla?

La comunicación es una habilidad que puede ser aprendida, por lo que se debe involucrar a todo el personal en capacitaciones que mejoren esta habilidad.

Fomentar iniciativas que incluyan trabajo en equipo a fin de que esto genere confianza y familiaridad entre las personas.

2.7 Análisis de los Resultados.

¿Cómo calificarías la Comunicación Interna en Bagó?

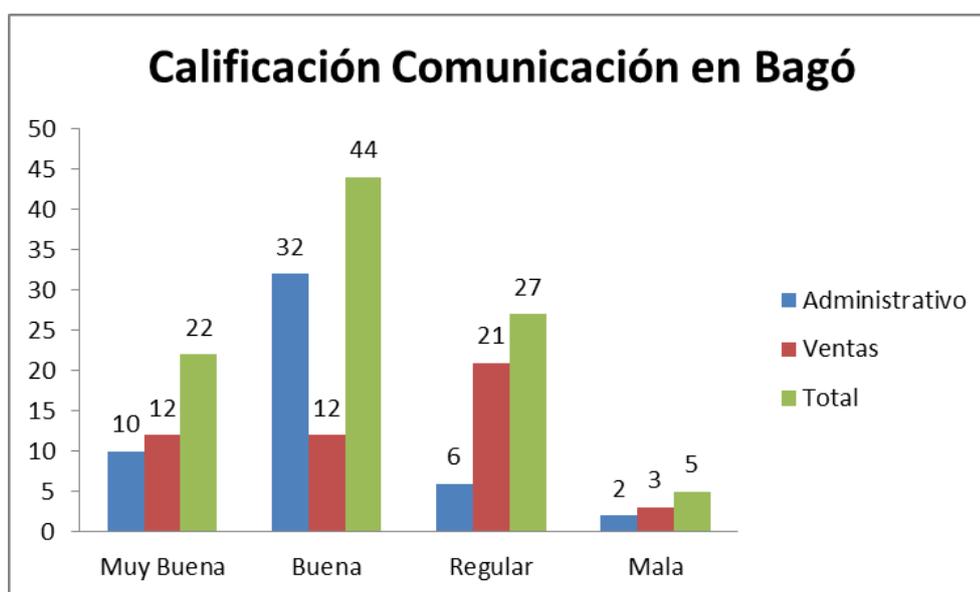


Figura 9. Calificación Interna

Fuente: Autoría Propia

En general, la comunicación interna en Bagó, es considerada como “Muy buena”, sobre todo en el Área Administrativa.

¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido dentro de la empresa?

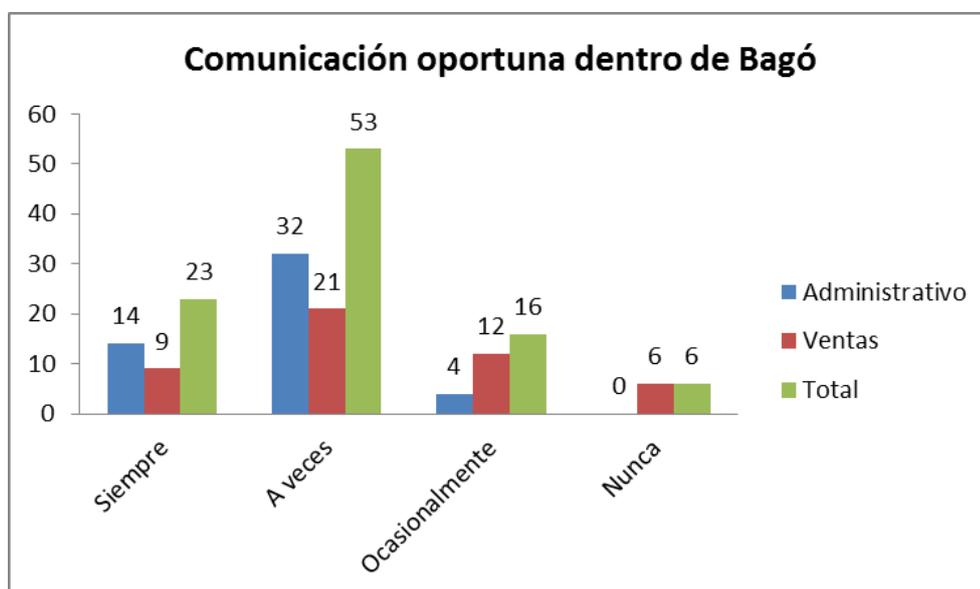


Figura 10. Comunicación oportuna

Fuente: Autoría Propia

Se puede observar que la mayoría de colaboradores, consideran que “a veces” se les comunica oportunamente lo ocurrido dentro de la empresa.

¿Se te comunica oportunamente todo lo ocurrido fuera de la empresa, que tiene impacto directo con el negocio?

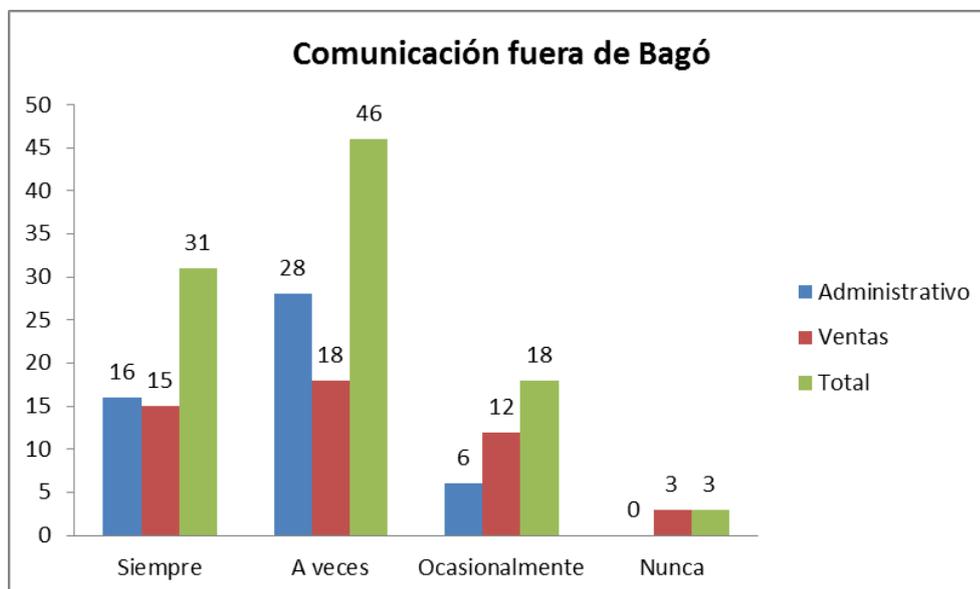


Figura 11. Comunicación Oportuna de Información externa

Fuente: Autoría Propia

En las dos áreas, se considera que “a veces” se comunica oportunamente lo ocurrido externamente al negocio.

¿Tengo conocimiento absoluto sobre las distintas herramientas de comunicación existentes y su modo de uso?

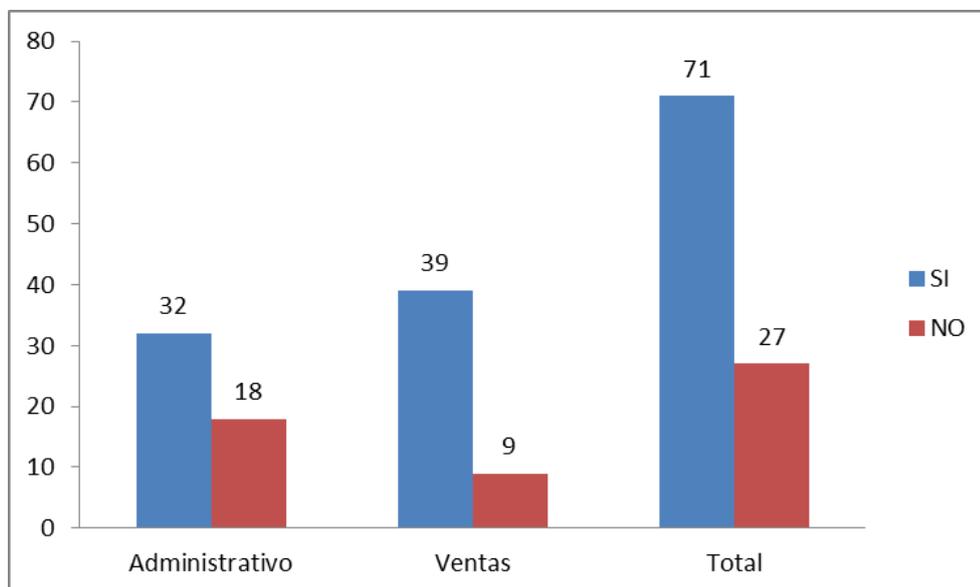


Figura 12. Conocimiento de Herramientas de Comunicación

Fuente: Autoría Propia

En la gran mayoría, el personal del área administrativa, conoce las distintas herramientas de comunicación, mientras que en el Área de Ventas no sienten que conocen todas.

¿Cuál de las siguientes herramientas utilizas con mayor frecuencia para enterarte de las novedades de Bagó (Área Administrativa)?

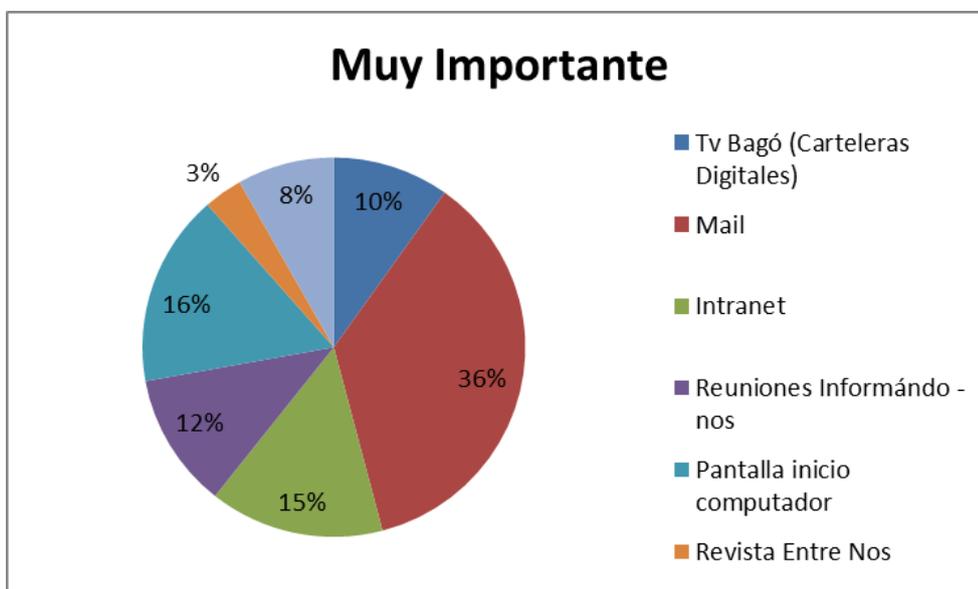


Figura 13. Uso de Herramientas - Frecuencia - Área Administrativa

Fuente: Autoría Propia

En el Área Administrativa, el área en donde le dan más importancia al momento de recibir comunicaciones, es al correo electrónico.

¿Cuál de los siguientes herramientas utilizas con mayor frecuencia para enterarte de las novedades de Bagó (FFVV)?

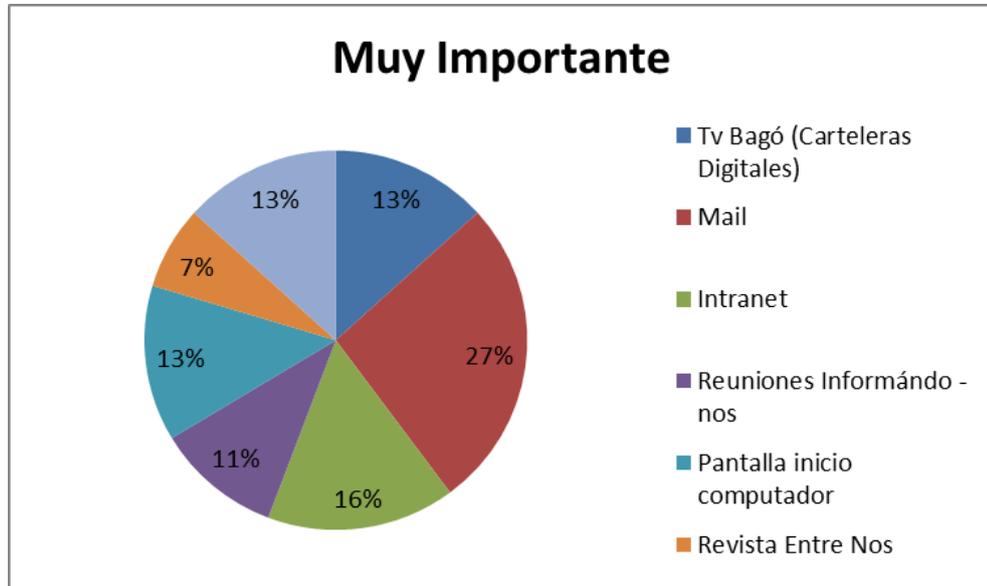


Figura 14. Uso de Herramientas - Frecuencia - Fuerza de Ventas

Fuente: Autoría Propia

Así mismo, en el Área de Ventas, el Mail, es considerada la herramienta más usual para enterarse de novedades, le sigue la Intranet.

¿Consideras que las herramientas de comunicación interna que se utilizan actualmente son efectivas?

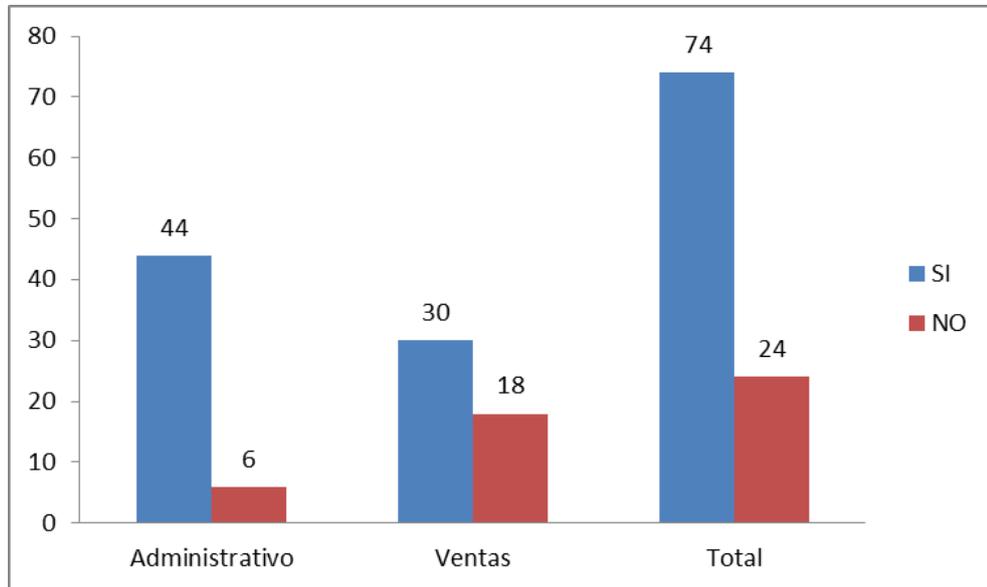


Figura 15. Efectividad de Herramientas

Fuente: Autoría Propia

En las dos áreas, se considera que sí son efectivas las herramientas de comunicación existentes en la actualidad.

¿Implementarías otra u otras herramientas de comunicación?

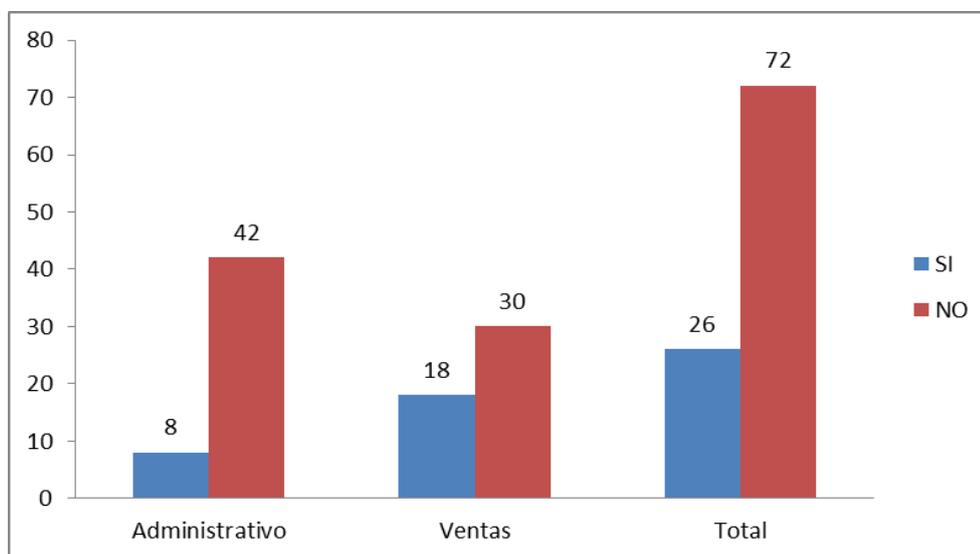


Figura 16. Implementación de Herramientas

Fuente: Autoría Propia

En el Área administrativa consideran que no implementar otras herramientas de comunicación, mientras que existe un número de personas en la FFVV que consideran que sí se debe implementar.

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (Área Administrativa):

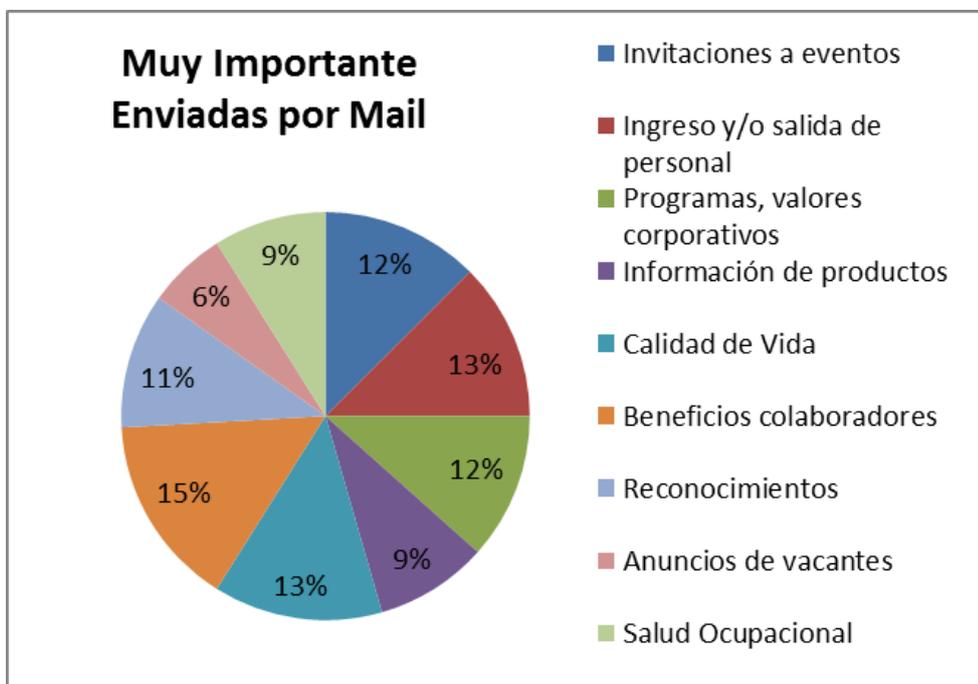


Figura 17. Importancia de la Comunicación - Vía Correo Electrónico - Área Administrativa

Fuente: Autoría Propia

Dentro del Área Administrativa, se puede observar que la herramienta a la que más importancia se le da cuando reciben un mail es “Beneficios colaboradores”

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (FFVV):

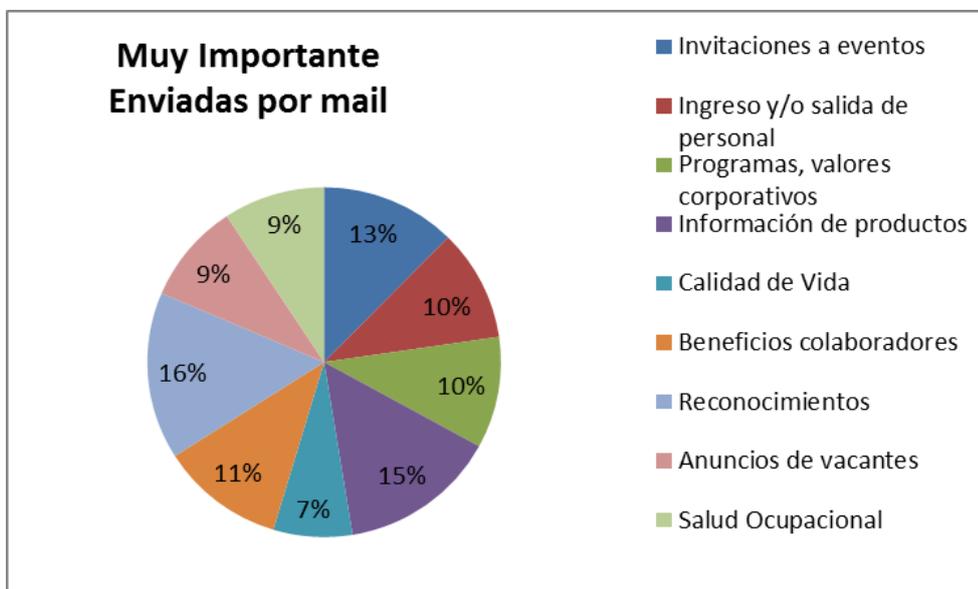


Figura 18. Importancia de la Comunicación - Vía Correo Electrónico - Área de Ventas
Fuente: Autoría Propia

En la FFVV, le dan más importancia a programas de “Calidad de Vida”.

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (Área Administrativa):

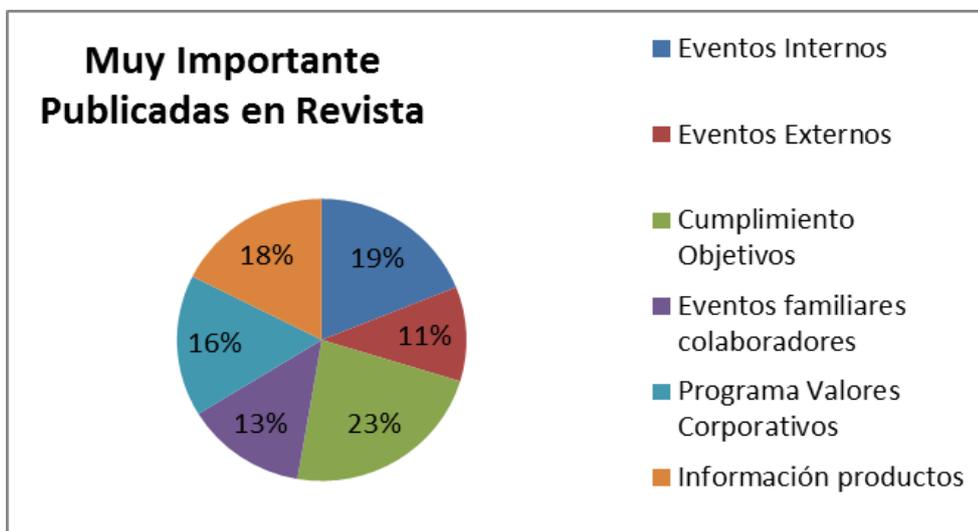


Figura 19. Importancia de la Comunicación - Revista - Área Administrativa
Fuente: Autoría Propia

Dentro del Área Administrativa, le dan más importancia a los “eventos internos” cuando se informan a través de la Revista.

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (FFVV):

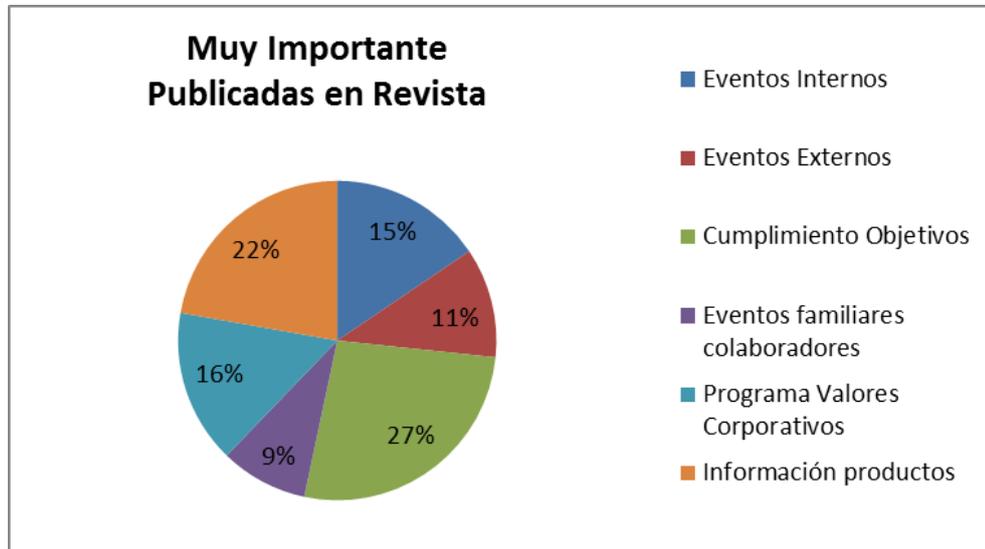


Figura 20. Importancia de la Comunicación - Revista - Área de Ventas
Fuente: Autoría Propia

En el Área de Ventas, se le ha dado más importancia al “Cumplimiento de Objetivos”, en cuanto a temas informados a través de la Revista.

En el siguiente cuadro, marca con una "X" la importancia que tú le das cada comunicación (Área Administrativa):



Figura 21. Importancia de la Comunicación - "Informando - nos" - Área Administrativa
Fuente: Autoría Propia

Se puede observar, que en el Área Administrativa, se le ha dado casi la misma importancia de informarse a través de las reuniones Informando – nos, tanto al Cumplimiento de Objetivos como a los Valores Corporativos.

En el siguiente cuadro, marca con una "X" la importancia que tú le das cada comunicación (FFVV):



Figura 22. Importancia de la Comunicación - "Informando - nos" - Área de Ventas
Fuente: Autoría Propia

Lo propio sucede en el Área de Ventas, se le está dando casi la misma importancia de informarse en la Reunión Informando – nos al Cumplimiento de Objetivos como al Programa de Valores Corporativos.

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (Área Administrativa):

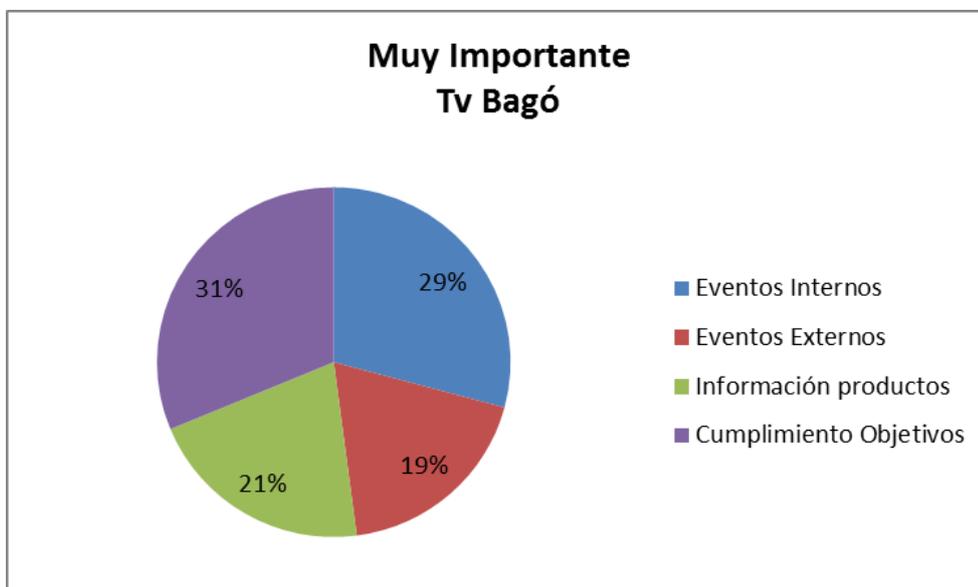


Figura 23. Importancia de la Comunicación - "Tv" - Área Administrativa
Fuente: Autoría Propia

Finalmente, a través de Tv Bagó, se le ha dado mayor importancia a la información acerca de “Cumplimiento de Objetivos”, siguiéndole de cerca los “Eventos Internos”.

En el siguiente cuadro, marca con una “X” la importancia que tú le das cada comunicación (FFVV):

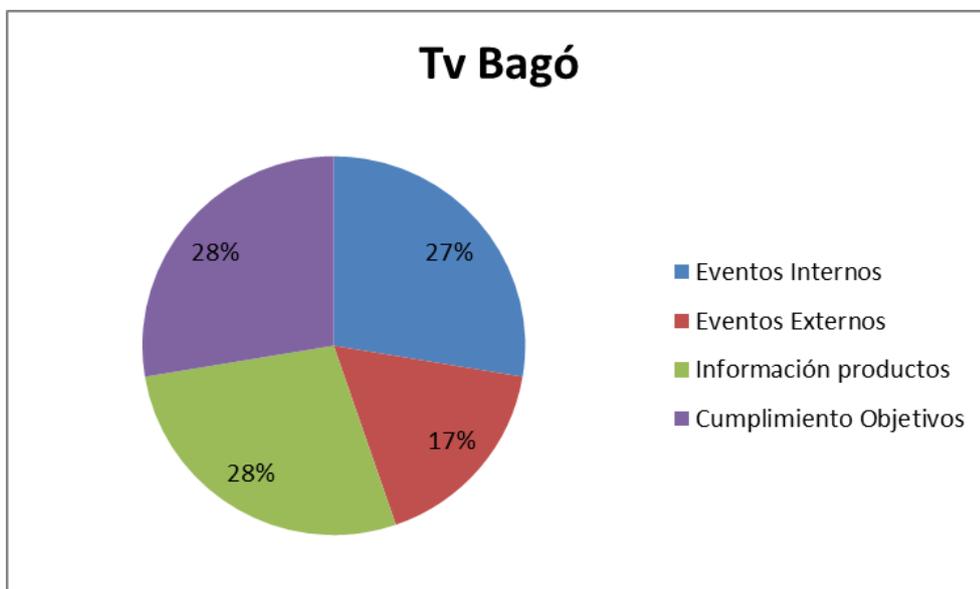


Figura 24. Importancia de la Comunicación - "Tv" - Área de Ventas

Fuente: Autoría Propia

Y, en la FFVV, tenemos casi el mismo resultado, dándole mayor importancia al “Cumplimiento de Objetivos” y “Eventos Internos”, además de que le dieron igual importancia a la “Información de Productos”.

2.8 Conclusiones y Determinación de los problemas comunicacionales.

- Como se pudo observar en el análisis de datos, en general, la Comunicación Interna, es considerada “buena”, especialmente en el Área Administrativa, esto demuestra que se debe trabajar un poco más en el Área de Ventas, en donde consideran que es “buena” y no tan efectiva.
- Se pudo observar que a través del “Mail”, la mayoría de los colaboradores, se informan de las novedades y prefieren esta herramienta para hacerlo.
- Se ha visto, una necesidad importante de obtener información acerca de productos de la Compañía, lo cual no se ha implementado, esto tomó mayor importancia dentro de la Fuerza de Ventas.
- Si bien, existen muchas herramientas de comunicación, se observa que la comunicación es descendente y se debería aprovechar la efectividad entre la comunicación de los jefes hacia sus subalternos.
- Existe un pequeño porcentaje de las dos Áreas en donde se indica que desearían tener más herramientas de comunicación, sin embargo, no se especifica cuál.

- Se recibió la sugerencia de utilizar al teléfono fijo como una herramienta más de comunicación, en el sentido de poder dejar y recibir mensajes, así como de contestar las llamadas de las personas cercanas a una extensión.
- Se tiene una percepción de que “a veces” se comunica todo lo sucedido dentro y fuera del negocio, esto determina, que los colaboradores requieren una inmediatez en recibir noticias en cuanto a la industria, no tener que enterarse por otros lados de la información.
- En cuanto a la Identidad de los Valores corporativos, se verificó, que un 89% de los encuestados sí conocen cuáles son todos los valores.
- También se pudo evaluar, que el 77% conoce bien la Misión de la Organización.

2.9 Recomendaciones.

- Compartir y tomar como buenas prácticas, campañas de Comunicación Interna que hayan resultados como factores de éxito a nivel de la Región Andina Sur. Así como también poder compartir nuestras buenas prácticas.
- Se debe establecer una estrategia más acertada en cuanto a las herramientas de comunicación frente a la FFVV, para que tomen a cada una de las herramientas de comunicación como su aplicación lo amerita, y

que justifique su debida utilización para que estén en permanente comunicación y sepan los acontecimientos de la Organización.

- En referencia a lo anterior, se sugiere crear una aplicación para Android, Iphone o Ipad, y así se pueda tener una interacción con el Cliente Interno, específicamente con la FFVV que con los mayores usuarios de dichos dispositivos.
- Es importante también, que, como Cultura Organizacional, se establezca una campaña en donde se indique cómo configurar su aparato telefónico fijo para recibir mensajes, todos con el mismo saludo y que a su vez, los usuarios tengan oportunidad de dejar un mensaje como recado.
- Se recomienda, que las invitaciones a Reuniones Internas Informativas, de Salud Ocupacional, de Capacitación, se enviada a través del calendario de nuestro correo, pues de esta forma creamos más recordación y así no existiría ausentismo en las mismas.
- Se debe informar en reuniones periódicas, desayunos, conversatorios, etc. Información respecto a la industria farmacéutica, sobre todo, cuando existen tantos cambios a nivel del negocio, pues esto crea rumores a nivel de pasillo, lo cual puede ser perjudicial.
- Se sugiere también, crear comunicados internos, vía correo, que informen oportunamente sobre las promociones y/o cambios Departamentales, para

que no ocurran errores en solicitar información interna o simplemente en llevar a malos entendidos, es decir, que todos los colaboradores sepan llegar a la persona adecuada al momento de solicitar información.

- En cuanto a la entrevista, se acoge a las sugerencias para realizar reuniones mensuales o periódicas, que den el seguimiento adecuado a los temas tratados y cerrar ciclos. Estas reuniones pueden ser llamadas “Comités” dependiente del tema que se desee tratar ya sea de uno o más departamentos dentro de la Organización.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

Auditoría de Comunicación:

Dentro de las falencias encontradas, se pudo establecer que el principal problema, es:

La comunicación interna se debe mejorar en el Área de Ventas.

Rasgos Culturales de Bagó:

Misión

Comercializar y promocionar productos farmacéuticos de la más alta calidad, contribuyendo a mejorar la salud y vida de la población, generando riqueza para nuestra empresa, accionistas y trabajadores.

Visión

En el año 2020, ubicarnos entre los 5 primeros laboratorios del mercado farmacéutico, consolidando una imagen altamente reconocida en la sociedad en su conjunto, reflejando un clima laboral de calidez y excelencia, todo esto a través de la vivencia de nuestros valores organizacionales.

Valores Corporativos:

Adaptación al Cambio.

Compromiso con el Cliente Interno y Externo.

Enfoque en resultados.

Ética.

Innovación.

Pasión.

Perseverancia.

Respeto.

Trabajo en Equipo.

3.1 Objetivo General.

Reforzar el sistema de comunicación interna, integrando al Área de Ventas con el personal Administrativo.

3.2 Objetivos Específicos.

Posicionar en un 90% de los colaboradores la Misión de Bagó hasta finalizar el año 2015.

Dar a conocer los Objetivos Corporativos del año 2015.

3.3 Estrategia.

Se plantea realizar una reunión de lanzamiento de Objetivos, la misma que sería con una periodicidad anual para cumplir los objetivos corporativos de manera progresiva. Esta reunión se decide dividirla en 4 grupos:

2 en la Sierra y 2 en la Costa

De esta forma, quedan integrados todos los colaboradores de provincias de acuerdo a la región más cercana.

Tabla 3. Estrategia - Mensaje - Tácticas

| Estrategias | Mensaje | Tácticas |
|---|---|---|
| Informativa: Campaña de Lanzamiento de Objetivos 2015 | Dar a conocer los objetivos del 2015, así como el cumplimiento de los objetivos 2014. | Evento de Lanzamiento Hacienda en Machachi. |
| | | Mail |
| | | TV Bagó |
| Expectativa | Información de preparación para un evento próximo. | Mail |
| Informativa | Talleres de convivencia y refuerzo de los Valores Corporativos. | Hacienda Machachi |
| Recordación | Recordación de los Objetivos 2015 a cumplir. | Gimmics: Toma todos |
| | | Banners Roll up |
| | | Buff |
| | | Tarjetas de recordación objetivos |

Fuente: Autoría Propia

3.4 Piezas Comunicacionales.



Figura 25. Pieza Comunicacional 1



Figura 26. Pieza Comunicacional 2



Figura 29. Pieza Comunicacional 5



Figura 30. Pieza Comunicacional 6

3.5 Cronograma.

Tabla 4. Cronograma 1

| | | Cronograma | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Actividad | Responsable | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Recursos Necesarios |
| SIERRA GRUPO 1 | RRHH, Comunicaciones, G. General | | | | x | | | | x | | | x | | Expectativa, TV Bagó y Reunión Informándonos. |
| SIERRA GRUPO 2 | RRHH, Comunicaciones, G. General | | | | | x | | | x | | | x | | Eventos, TV Bagó y Reunión Informándonos. |
| COSTA GRUPO 3 | RRHH, Comunicaciones, G. General | | | | | x | | | x | | | x | | Eventos, TV Bagó y Reunión Informándonos. |
| COSTA GRUPO 4 | RRHH, Comunicaciones, G. General | | | | | x | | | x | | | x | | Eventos, TV Bagó y Reunión Informándonos. |

Fuente: Autoría Propia

3.6 Presupuesto.

Tabla 5. Presupuesto 1

| | OPCION A | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-------|-------|----------|--------|----------------------|-------|-------|----------|---------------|
| | HOSTERIA CHUQUIRAGUA | | | | | HACIENDA MILLIGUAYCO | | | | |
| | MACHACHI | | | | | PALLATANGA | | | | |
| | PAX | NOCHE | COSTO | SUBTOTAL | TOTAL | PAX | NOCHE | COSTO | SUBTOTAL | TOTAL |
| PAQUETE TODO INCLUIDO | 120 | 1 | 125 | 15,000 | 18,300 | 87 | 1 | 125 | 10,875 | 13,268 |
| AMPLIFICACION | 2 | 1 | - | - | - | 2 | 1 | 80 | 160 | 195 |
| EST CAFÉ, TE, AROMAT. | 120 | 1 | - | - | - | 87 | 1 | 3 | 261 | 318 |
| TRANSPORTE | 3 | 1 | - | - | - | 2 | 1 | 350 | 700 | 784 |
| TRANSPORTE CUENCA | | | - | - | - | 1 | 1 | 300 | 300 | 336 |
| PASAJES AEREOS FACILITADORES | 0 | 1 | 150 | - | - | 4 | 1 | 150 | 600 | 600 |
| HOSP + ALIMN (NOCHE ANTERIOR) | 9 | 1 | 75 | 675 | 824 | 23 | 1 | 75 | 1,725 | 2,105 |
| HOSP + ALIMN (NOCHE POSTERIOR) | 9 | 1 | 75 | 675 | 824 | 23 | 1 | 75 | 1,725 | 2,105 |
| MATERIAL DINAMICAS | 1 | 1 | 200 | 200 | 224 | 1 | 1 | 200 | 200 | 224 |
| DISFRACES PARA NOCHE DE TALENTOS | 12 | 1 | 15 | 180 | 202 | 1 | 1 | 100 | 100 | 112 |
| RULETA PARA DINAMICA | 1 | 1 | 70 | 70 | 78 | 1 | 1 | 70 | 70 | 78 |
| PAÑUELOS GRUPOS | 120 | 1 | 2 | 270 | 302 | 80 | 1 | 2 | 180 | 202 |
| BUFF SUBLIMADO | 120 | 1 | 6 | 720 | 806 | 80 | 1 | 6 | 480 | 538 |
| BANNERS Y HABLADORES | 1 | 1 | | | 265 | 1 | 1 | | | 265 |
| BANDERAS DE BAGO | 1 | 1 | 50 | 50 | 56 | 1 | 1 | 50 | 50 | 56 |
| TARJETAS OBJETIVOS | 120 | 1 | 1 | 72 | 81 | 80 | 1 | 1 | 48 | 54 |
| PREMIOS PRIMER LUGAR | 30 | 1 | 15 | 450 | 450 | 20 | 1 | 15 | 300 | 300 |
| TOMATODOS | 120 | 1 | 5 | 600 | 672 | 80 | 1 | 5 | 400 | 448 |
| TOTALES | | | | 19,412 | 23,533 | | | | 18,174 | 21,986 |
| | | | | | | | | | | 45,520 |

3.7 Cuadro Resumen.

Tabla 6. Cuadro Resumen 1

| Estrategia | Mensaje | Táctica | Responsable | Cronograma | Presupuesto | Indicadores de Medición | Evaluación |
|---|---|---|------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|---|
| Informativa: Campaña de Lanzamiento de Objetivos 2015 | Dar a conocer los objetivos del 2015, así como el cumplimiento de los objetivos 2014. | Evento de Lanzamiento Hacienda en Machachi. | RRHH, Comunicaciones y G. G. | may-15 | \$ 45,000.00 | Encuesta Anónima | Encuesta Anónima en Reunión Informándonos |
| | | Mail | | | | | |
| | | TV Bagó | | | | | |
| Expectativa | Información de preparación para un evento próximo. | Mail | RRHH, Comunicaciones y G. G. | abr-15 | N/A | | Cumplimiento Objetivos al cierre del año. |
| Informativa | Talleres de convivencia y refuerzo de los Valores Corporativos. | Hacienda Machachi | RRHH, Comunicaciones y G. G. | may-15 | N/A | | |
| Recordación | Recordación de los Objetivos 2015 a cumplir. | Gimmics: Toma todos | RRHH, Comunicaciones y G. G. | Agosto y Noviembre 2015 | N/A | | |
| | | Banners Roll up | | | | | |
| | | Buff | | | | | |
| | | Tarjetas de recordación objetivos | | | | | |

Fuente: Autoría Propia

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

4.1 Antecedentes.

La Industria Farmacéutica, se ha visto afectada por Decretos y Reglamentos que se deben implementar antes de finalizar el año 2015. El primer Decreto es el #522, que se refiere a que todos los medicamentos, una vez terminada su patente, serán genéricos, es decir, ya no se comercializará a través de la Marca. Y el Reglamento de la Fijación de Precios #400, en donde de acuerdo a su principio activo, se regularán los precios de los medicamentos.

4.1.2 Mapa de Públicos Externos.

Tabla 7. Mapa de Públicos Externos

| TIPO DE COMUNICACIÓN | PÚBLICO OBJETIVO | SUB-PÚBLICO | MODO DE RELACIÓN |
|----------------------|------------------------------|---|---|
| Externa | Médicos / Sociedades Médicas | Médicos 20/80 correspondientes al portafolio de los más importantes de Bagó. Sociedades de: Endocrinología, Psiquiatría y Neurología de Quito, Guayaquil y Cuenca. | Son los doctores con mayor rango de prescripción, la mayoría pertenecen a las Sociedades o son miembros activos de las mismas, con su gestión se puede promover la prescripción médica. |
| | Dependientes de Farmacia | Principales Cadenas de Farmacias: Fybeca, Sana Sana, Pharmacys, Medicity, Cruz Blanca. | Son las personas encargadas de recibir e interpretar las prescripciones recetadas por los Médicos. |
| | Comunidad | Sociedad en general, en donde se encuentran pacientes y seguidores de las Redes Sociales. | Donde se encuentran pacientes y seguidores de redes sociales. Confían en el dependiente de farmacia y en su médico. |
| | Medios de Comunicación | Revistas Facebook | Inciden e influyen en la opinión pública y sobretodo en la salud de la sociedad. |

4.2 Objetivos de la Investigación.

4.2.1 Método.

En la Investigación realizada, se utilizó un método Cualitativo, el cual se basó en las entrevistas realizadas a la Coordinadora de Comunicaciones de Bagó, así como a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

Personas entrevistadas (Técnicas):

Piedad Granda (Coordinadora de Comunicaciones).

Ma. Isabel González (Gerente de Recursos Humanos).

4.2.2 Entrevistas.

1. ¿Cuál es el principal problema Comunicacional de Bagó frente a la Sociedad?

Decretos Gubernamentales.

Identificación del Producto.

Confusión con medicamentos genéricos.

2. ¿Qué estrategia manejan con el público externo actualmente?

Club para pacientes.

Plan de Bonificaciones para dependientes de Farmacias.

3. ¿Qué medios de comunicación utilizan para promocionar sus productos?

No se pueden promocionar productos como tal por las regulaciones de publicidad, solamente los productos OTC.

Se realizan activaciones de marca de productos OTC.

4.2.3 Determinación de Problemas Comunicacionales.

Problemas con Decreto #522: No se puede promocionar ni publicitar medicamentos de marca, pues solamente con el nombre genérico, de esta forma no se puede diferenciar el medicamento de otros Laboratorios Farmacéuticos, dificulta la libre competencia.

La Visita Médica se ha visto limitada a dejar gimmicks para los doctores con la marca de un producto, además la restricción para la visita ha aumentado en los hospitales.

La promoción de productos es cada vez más regulada por la Superintendencia de Poder de Control de Mercado, por lo tanto, dar a conocer las marcas de medicamentos se ha complicado.

La inversión para auspicios a Congresos de Médicos se ha visto reducida por el impacto del reglamento #400 que está regulando los precios en los medicamentos e impacta directamente en el negocio.

4.2.4 Objetivo General.

Crear cuatro campañas que ayuden a mejorar los problemas de comunicación externa de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., con los Stakeholders identificados en la investigación cualitativa realizada.

4.2.5 Objetivos Específicos.

Fidelizar a los Dependientes de Farmacia para no cambiar las recetas de las prescripciones médicas a través de planes de Educación Continua.

Contribuir con la comunidad a través de la principal Red Social Facebook donde se tiene la mayoría de seguidores a través de consejos de salud, concientizando a la sociedad que Bagó se preocupa por su salud.

Reforzar la relación de Bagó con los Médicos Especialistas y las principales Sociedades Médicas.

Afianzar la relación con los medios de Comunicación con una imagen positiva de Bagó y el color de sus medicamentos.

Campaña 1

Dirigido a: Médicos y Sociedades Médicas

Nombre: Chat de la Salud

Tabla 8. Estrategia - Mensaje - Tácticas - Responsabilidad Fuente de Verificación

| Estrategia (Fase) | Mensaje | Tácticas | Responsabilidad | Fuente de Verificación |
|-------------------|--|---|---------------------------------------|------------------------|
| Expectativa | Invitación a los Médicos y Asociados a Sociedades Médicas. | Envío de invitaciones físicas personalizadas al portafolio de Médicos y Asociaciones. | Comunicaciones, Marketing. | Cantidad de inscritos |
| Informativa | En qué consiste la inscripción para el Chat de la Salud. | Indicaciones claras sobre cómo apoyar con sus respuestas a la Comunidad. | Comunicaciones, Sistemas y Marketing. | |
| Recordación | Blocks con información sobre las Chats y temas tratados. | Envío de blocks como material didáctico para sus anotaciones a más de recordar los temas tratados en cada Chat. | Comunicaciones | |

Fuente: Autoría Propia

Presupuesto:

Tabla 9. Presupuesto 2

| Cantidad | Concepto | Valor U. | Valor T. (Con IVA) |
|----------|---|----------|--------------------|
| 1200 | Invitación Full color papel couché personalizadas | \$ 0.82 | \$ 984.00 |
| 1 | Manejo Base de datos Inscritos. | \$ - | \$ - |
| 900 | Blocks en papel bond 90gr. Con impresión full color | \$ 2.65 | \$ 2,385.00 |
| | | Total | \$ 3,369.00 |

Fuente: Autoría Propia

Campaña 2:**Dirigido a:** Dependientes de Farmacia.**Nombre:** Mi educación con el color de la Salud.**Cronograma:****Tabla 10. Cronograma 2**

| | | Cronograma | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Actividad | Responsable | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| EXPECTATIVA | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega Expeptativa | Courier Contratado, Comunicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| Cuña de Radio | Agencia Contratada, Comunicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| INFORMATIVA | | | | | | | | | | | | | |
| Recepción Cupones Inscripción. | Courier Contratado, Comunicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| RECORDACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| Primer Curso | Comunicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| Segundo Curso | | | | | | | | | | | | | |
| Tercer Curso | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoría Propia**Presupuesto:****Tabla 11. Presupuesto 3**

| Cantidad | Concepto | Valor U. | Valor T. (Con IVA) |
|----------|---|-------------|--------------------|
| 500 | Tomatodos + Sticker | \$ 3.00 | \$ 1,500.00 |
| 500 | Libretas de apuntes | \$ 4.00 | \$ 2,000.00 |
| 500 | Jarros de Cerámica | \$ 2.50 | \$ 1,250.00 |
| 1 | Distribución Flyers Informativos y de Inscripción | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 |
| 1 | Cuña de Radio | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| | | Total | \$ 9,750.00 |

Fuente: Autoría Propia

Campaña 3

Dirigido a: la Comunidad.

Nombre: El Color de la Salud.

Tabla 12. Estrategia - Mensaje - Tácticas -Responsabilidad - Fuente de Verificación 2

| Estrategia (Fase) | Mensaje | Tácticas | Responsabilidad | Fuente de Verificación |
|-------------------|---------------------------------|--|-----------------|---------------------------------|
| Expectativa | El Color de la Salud | Concientizar a la comunidad para que identifique el color magenta característico de todos los medicamentos de Bagó. | Comunicaciones | Facebook, número de seguidores. |
| Informativa | El ABC de la Salud | Dar a conocer mensajes y consejos prácticos sobre salud y con profesionales de la salud. | Comunicaciones | Facebook, número de seguidores. |
| Recordación | Trivias y concursos en Facebook | Interactua con la comunidad para llamar su atención y conseguir muchos más seguidores que identifiquen los medicamentos de Bagó. | Comunicaciones | Facebook, número de seguidores. |

Fuente: Autoría Propia

Presupuesto

Tabla 13. Presupuesto 4

| Cantidad | Concepto | Valor U. | Valor T. (Con IVA) |
|----------|--|-----------|--------------------|
| 12 | Agencia que maneja página Fabebook Bagó (12 meses) | \$ 700.00 | \$ 8,400.00 |
| 500 | Pulseras de mano en hilo | \$ 1.10 | \$ 550.00 |
| | | Total | \$ 8,950.00 |

Fuente: Autoría Propia

Cronograma

Tabla 14. Cronograma 3

| Actividad | Responsable | Cronograma | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| EXPECTATIVA | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño Página en Facebook y mantenimiento. | Comunicaciones, Agencia contratada. | | | | | | | | | | | | |
| INFORMATIVA | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Concursos. | Comunicaciones, Agencia contratada. | | | | | | | | | | | | |
| RECORDACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega premios. | Comunicaciones. | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoría Propia

Campaña 4

Dirigido a: Medios de Comunicación.

Nombre: Tu voz en el Color de la Salud.

Tabla 15. Estrategia - Mensaje - Tácticas - Responsabilidad - Fuente de Verificación 3

| Estrategia (Fase) | Mensaje | Tácticas | Responsabilidad | Fuente de Verificación |
|-------------------|---|--|-----------------|---------------------------------|
| Expectativa | Mail masivo sobre el evento de Bagó en referencia al "Color de la Salud". | Llegar a los medios de comunicación especializados en salud para asistir al evento que se está planificando. | Comunicaciones | Confirmación Invitaciones |
| Informativa | Invitación para Lanzamiento del Color de la Salud. | Crear un evento solamente para los medios de Comunicación en donde se informe sobre la nueva táctica de Bagó en relación al color de la Salud. | Comunicaciones | Asistentes al Evento |
| Recordación | Kit informativo | Entregar un Kit informativo para los medios especializados, que les haga conocer las charlas y tip's del Color de la Salud. | Comunicaciones | Facebook, número de seguidores. |

Fuente: Autoría Propia

Presupuesto

Tabla 16. Presupuesto 5

| Cantidad | Concepto | Valor U. | Valor T. (Con IVA) |
|----------|--------------------|-------------|---------------------|
| 500 | Llaveros | \$ 2.50 | \$ 1,250.00 |
| 1 | Evento en Hotel | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 |
| 250 | Camisetas One Size | \$ 16.00 | \$ 4,000.00 |
| | | Total | \$ 11,250.00 |

Fuente: Autoría Propia

CONCLUSIONES

- La Comunicación Global, abarca todo lo que llamamos: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna y Comunicación Comercial e Institucional; y de dichas ramas obtenemos lo que es: Auditoría de Comunicación e Identidad, Imagen y Reputación.
- Se ha demostrado que tener un Dircom con un equipo de trabajo de comunicaciones, han dado resultados efectivos a la operatividad y manejo de comunicación dentro de una Organización.
- El Marketing Interno y Comunicación Interna, van de la mano en lo que se refiere a las estrategias organizacionales, es decir, para mantener una empresa conectada en cuanto a comunicación se refiere.
- Es importante mencionar, que las empresas tradicionales, encuentran en la Comunicación Organizacional la salida a sus problemas comunicacionales, por lo tanto, están empezando a abrir su mente y establecer un presupuesto para las tareas de la comunicación.
- Se ha demostrado que el retorno de inversión en una empresa por contratar empresas de comunicación o tener un equipo de comunicaciones ha mejorado en el ingreso de las ventas en una empresa.

- La identidad y reputación de una empresa, se diferencian en que la Identidad se construye y la reputación se la gana, aquí la importancia de la gestión de un equipo de comunicaciones.
- Las propuestas de Campañas presentadas, ayudarán a afianzar la imagen de Bagó con sus medicamentos en color magenta, esto ayudará a su posicionamiento y que no afecte si sus medicamentos llegaran a tener el nombre del genérico y no de la marca.
- Es importante mantener buena relación con los dependientes de Farmacia para que no cambien la receta cuando el paciente va a comprarla, su capacitación ayudará a que se sientan más importantes.
- El brindar tips, consejos y acceso al chat de la Salud, generará confianza de los pacientes y la comunidad en general con Bagó, a la vez que beneficiamos con una acción de RSE ya que la gente se beneficiará de consultas gratis sin tener que acudir a un doctor.
- El hacer que los Médicos y las Sociedades Médicas se den a conocer a través del ABC de la Salud y del Chat de la Salud, afianzará su posicionamiento en el Mercado Farmacéutico.
- Todas las campañas están relacionadas con el “Color de la Salud”, lo cual generará más impacto para que la sociedad reconozca la Marca Bagó y superará de mejor manera las barreras de los reglamentos que se presenten en el País.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenara, J.; Romeo, M. y Roca, X. (2005). *Comunicación Interna en la Empresa*. Cap. 5 Hacia la Comunicación Global. Disponible en: <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/987> Consultado el 03 de Mayo de 2015
- Cazorla, A. (2015). *Las 5W. Portal de Periodismo y Comunicación*. Disponible en: <http://www.maskusplanet.com/2004/11/entrevista-joan-costa.html> Consultado: 01 Mayo de 2015
- Comunicación. (s.f.). *¿Qué es Comunicación?* Disponible en: <http://www.significados.com/comunicacion/> Consultado: 01 de Mayo de 2015
- Costa, J. (s.f.). *Libro Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. (1ra. Ed). Grupo Editorial Design.
- Fischman, D. (2012). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa. Lima: UPC.
- Gómez, L.; Balking, D. y Cardy, R. (2004). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Universidad de Castilla – La Mancha, *Desarrollo de las Relaciones Internas*.
- Judith, G. (1997). *Cómo mejorar la comunicación*. (5ta. Ed.). Cap. 7 Comportamiento Organizacional.
- Nanzer, A. (s.f.). *Especiales de Recursos Humanos, Comunicación Organizacional mucho más que eso*. Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/especiales/recursos-humanos-2012/comunicacion-organizacional-mucho-mas-que-proceso> Consultado el 03 de Mayo de 2015
- Robbins, S. (1996). *Comunicación*. (7ma. Ed). Cap. 10 *Comportamiento Organizacional*.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*. Disponible en: <http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=10625351> Consultado el 03 de Mayo de 2015, 10:00am.
- Varela, F. (2014). *Programa Gerencial, Comunicación Corporativa*. Aden Business School.
- Ventura, J. (s.f.). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Comunicación corporativa. Origen, descripción y funciones. (Texto de la clase).

Wharton Business School. (2004). *Crisis abierta en Merck por la polémica retirada de Vioxx del Mercado*. Disponible en: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/crisis-abierta-en-merck-por-la-polemica-retirada-de-vioxx-del-mercado/> Consultado el 02 de Mayo de 2015