

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación para Restrepo Comercial.  
Auditoría de Comunicación y campañas de  
Comunicación Interna y Global**

**Proyecto Integrador**

**Wilson Oswaldo Hinojosa Moran**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 22 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Comunicación para Restrepo Comercial.  
Auditoría de Comunicación y campañas de Comunicación Interna y  
Global**

**Wilson Oswaldo Hinojosa Moran**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Gustavo Cusot, Phdc.

Quito, 22 de mayo de 2017

## Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Wilson Oswaldo Hinojosa Moran

Código: 00128227

Cédula de Identidad: 1716604218

Lugar y fecha: Quito, 22 de mayo de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a dios por tener la posibilidad de estudiar en esta universidad y por darme la fortaleza de no desmayar hasta conseguir la meta. Nada de esto pudo ser posible sin el apoyo incondicional de mi familia, que sirvieron como el motor motivacional para culminar lo que empecé. A mí amada madre, a mi ejemplar padre, a mi querida hermana, a mi adorada sobrina y a mi adorable abuelita que permanecieron a mi lado en este camino. A todo el cuerpo docente de la Universidad San Francisco de Quito, especialmente a Gustavo Cusot, Paolo Muñoz, Carolina Benítez, Gabriela Falconí, Santiago Castellanos, que no me queda duda son profesionales y personas triple A, al igual que la universidad. A todos los amigos con quien compartí conocimientos, tristezas y alegrías.

## RESUMEN

En este trabajo se demuestra la importancia de la comunicación en una organización, se deben crear y mantener buenos nexos con nuestros públicos internos y externos para conseguir posicionamiento de marca. La comunicación no solo se trata de informar y decir las cosas, sino de poder escuchar y ésta es la clave de la Comunicación. Por eso la estrategia y canal de comunicación que se mantenga con cada público es esencial para que una empresa logre una Imagen y Reputación Empresarial positiva.

Después de revisar la importancia de cada una de los componentes de la comunicación organizacional, se aplica una auditoría de comunicación a Restrepo Comercial para hacer un escaneo actual del estado de la comunicación dentro y fuera de la empresa, posteriormente se proponen campañas internas y globales para potenciar los flujos de comunicación y posicionar la marca dentro y fuera de la organización.

*Palabras clave:* comunicación organizacional, Imagen, Reputación Empresarial, empresa, auditoria de comunicación, campañas internas, campañas globales.

## ABSTRACT

This work demonstrates the importance of communication in an organization, create and maintain good links with our internal and external audiences to achieve brand positioning. Communication is not only about informing and saying things, but about being able to listen and this is the key to the Communication. That is why the strategy and channel of communication that is maintained with each audience is essential for a company to achieve a positive Corporate Image and Reputation.

After reviewing the importance of each of the components of the organizational communication, a communication audit is applied to Restrepo Comercial to do a current scan of the state of the communication inside and outside the company, then internal and global campaigns are proposed for Enhance communication flows and position the brand inside and outside the organization.

*Key words:* organizational communication, Image, Corporate Reputation, company, communication audit, internal campaigns, global campaigns.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
MARCO TEÓRICO.....	13
La comunicación.....	13
Importancia de la Comunicación.....	13
Axiomas de la comunicación.....	13
Comunicación Organizacional.....	17
Diferencia entre Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.....	17
¿Qué es Comunicación Organizacional?.....	21
Escuelas de Comunicación Organizacional.....	22
Funciones de la Comunicación Organizacional.....	24
Modelos de Comunicación Organizacional.....	25
Modelo de Lasswell.....	26
Paradigma del siglo XXI.....	28
Identidad / Imagen Corporativa.....	31
¿Qué es Identidad?.....	31
¿Qué es Imagen Corporativa?.....	32
Componentes de la Identidad e Imagen.....	34
Reputación.....	39
¿Qué es Reputación Corporativa?.....	39
Imagen a Reputación.....	40
Valor de Reputación.....	41
Importancia de la Reputación Corporativa Interna.....	42
Plan Estratégico de Reputación Corporativa (PERCO).....	43
Comunicación Interna.....	47
¿Qué es la Comunicación Interna?.....	47
Funciones de la Comunicación Interna.....	48
Canales de Comunicación Interna.....	50
Importancia y características del Clima Organizacional.....	52
Rumor Organizacional.....	53
Auditoría de Comunicación.....	55
¿Qué son las Auditorías de Comunicación?.....	55
¿Para qué sirven las Auditorías de Comunicación?.....	55
Comunicación Externa.....	60
¿Qué es Comunicación Externa?.....	60
¿Cómo se elabora un Plan de Comunicación Externa?.....	61
Responsabilidad Social Corporativa.....	63
Comunicación en Crisis.....	64
¿Qué es Crisis?.....	64
Causas de Crisis.....	65
Factores estructurales de la Crisis.....	68
Prevención de Crisis.....	69
¿Qué producen las Crisis?.....	71
Vocerías.....	73
Plan y Manual de Crisis.....	77
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN DE RESTREPO COMERCIAL.....	81

Historia.....	81
Misión.....	82
Visión.....	82
Compromiso.....	83
Valores y Filosofía.....	83
Normas.....	84
Comportamientos.....	84
Eventos internos.....	86
Eventos externos.....	86
Identidad visual.....	87
Logo.....	89
Mapa de Públicos.....	90
Públicos internos.....	90
Públicos externos.....	91
Organigrama.....	94
Áreas o departamentos.....	95
Herramientas de Comunicación.....	96
Fichero de Herramientas.....	97
Objetivos de Auditoría.....	97
Métodos y técnica.....	98
Modelo de encuesta.....	98
Modelo de entrevista.....	104
Universo y muestra.....	104
Tabulación y presentación de resultados.....	106
Entrevistas a profundidad.....	113
Observaciones.....	115
Conclusiones y problemas comunicacionales.....	116
Recomendaciones.....	118
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>120</b>
Problemas comunicacionales.....	120
Estrategia global.....	121
Desarrollo de Campañas Internas.....	121
Campaña No.1 (Conoce tu empresa).....	121
Campaña No.2 (Maneja la marca).....	124
Campaña No.3 (Comunicación efectiva).....	127
Campaña No.4 (Mejora continua).....	130
Presupuesto total.....	133
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>134</b>
Mapa de públicos externos.....	134
Públicos y problemas comunicacionales.....	136
Objetivo general.....	136
Estrategia global.....	137
Desarrollo de Campañas Globales.....	137
Campaña No.1 (30 años aclarando vidas).....	137
Campaña No.2 (30 años contribuyendo a la imagen).....	141
Campaña No.3 (30 años a tu lado).....	144
Campaña No.4 (30 años generando bienestar).....	150
Campaña No.5 (30 años por la salud en Ecuador).....	153
Presupuesto final.....	156
Cronograma de implementación.....	157

Seguimiento y medición.....	157
Guía de medios.....	157
Conclusiones y recomendaciones.....	158
CONCLUSIONES.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
ANEXO A: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE EMPRESA.....	164
ANEXO B: FICHERO DE HERREMIENTAS INTERNAS.....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa, en Lucas Marín: 1997, p.66.....	24
Tabla 2. Fragmento de Lucas Marín (1997, p.158).....	26
Tabla 3. Diferencia entre el viejo y nuevo paradigma en las organizaciones, Ritter, p.98-99.....	30
Tabla 4. Proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a la compañía, Meyer.....	39
Tabla 5. Resultados de investigación de relación genérica entre la imagen y la reputación corporativa, Villafañe & Asociados, 2000.....	40
Tabla 6. Diferencias entre la imagen corporativa y la reputación corporativa, Villafañe & Asociados, 2000.....	40
Tabla 7. Justo Villafañe, 2008, Plan de comunicación de la reputación, p.177.....	47
Tabla 8. Canales de Comunicación, Brandolini, Gonzáles Frigoli & Hopkins, 2009, p.86.....	50
Tabla 9. Canal y comunicación formal e informal, Michael Ritter, “Cultura Organizacional” 2012, p. 22.....	52
Tabla 10. Investigación de clima laboral, Michael Ritter, “Cultura Organizacional” 2012, p. 39.....	53
Tabla 11. Tipos de Crisis según diversos autores, en González Herrero, 1998, p.33.....	68
Tabla 12. Mapa de públicos Restrepo Comercial.....	92
Tabla 13. Organigrama funcional Restrepo Comercial.....	95
Tabla 14. Herramientas de comunicación por público.....	97
Tabla 15. Presupuesto total de Campañas Internas.....	133
Tabla 16. Presupuesto final Campañas Externas.....	156
Tabla 17. Cronograma de implementación.....	157
Tabla 18. Guía de medios para Restrepo Comercial.....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de Relaciones Públicas, (Wilcox, et at, 2006, p.45).....	20
Gráfico 2. Modelo de Lasswell, 1948, autor Wilson Hinojosa Moran.....	27
Gráfico 3. Paradigma del siglo XXI, modelo de Joan Costa, 2006, p.195.....	28
Gráfico 4. Resultados de la encuesta, valores.....	107
Gráfico 5. Resultados de la encuesta, logo.....	108
Gráfico 6. Resultados de la encuesta, información herramientas.....	109
Gráfico 7. Resultados de la encuesta, jefe superior.....	110
Gráfico 8. Resultados de la encuesta, habilidades y competencias jefe superior.....	110
Gráfico 9. Resultados de la encuesta, sugerencias a la dirección.....	111
Gráfico 10. Resultados de la encuesta, persona que acogió sugerencia.....	112
Gráfico 11. Resultados de la encuesta, satisfacción sugerencia.....	112
Gráfico 12. Resultados de la encuesta, descripción de su trabajo.....	113

# INTRODUCCIÓN

La Comunicación es la ciencia, proceso, herramienta de interacción entre personas, no solo de los seres humanos, también está presente en la política, en las empresas, relaciones interpersonales y en todo el cotidiano vivir. En el ámbito organizacional, la Comunicación está en todo proceso, se encuentra en el eje transversal de las empresas y se aquí se destacan ramas de la Comunicación como Comunicación Interna, Comunicación Externa, Responsabilidad Corporativa, Imagen, Reputación Corporativa.

No basta con tener una buena gestión, porque lo que no se comunica, simplemente no existe. Además de informar todos los públicos de una manera precisa, rápida y concisa, se necesita la retroalimentación de estos públicos, saber y medir la percepción que ellos tienen sobre la organización, por esto es muy importante generar estos canales de feed - back con la institución, interactuar con todos los públicos, tanto internos como externos.

# MARCO TEÓRICO

## La Comunicación

### Importancia de la Comunicación.

Desde la existencia de la humanidad, la comunicación y sus formas de expresión se han convertido en la mejor manera de interactuar entre las personas. La comunicación se caracteriza por su amplia gama de formas, tipos, flexibilidad de sus connotaciones, significados y versatilidad con la que esta se puede adaptar a las necesidades específicas de una persona o una sociedad (Castellón, 2010, p.1-2).

Según Samuel Castellón, la comunicación “se puede definir como el proceso en el cual se transmiten ideas, información y pensamientos desde un emisor hacia un receptor, por medio de signos y códigos comunes para ambos actores”. Para que este proceso tenga éxito se deben compartir códigos, símbolos y signos lo que nos lleva a pensar en un lenguaje común (oral, escrito y corporal) como el principal medio para mantener una comunicación entre los seres vivos.

La comunicación, que es un elemento para establecer relaciones entre los seres humanos, aparece en el mismo momento en el que la estructura social se conforma.

### Axiomas de la Comunicación.

En su libro “Comunicación en Acción”, Joan Costa (1999), habla sobre los diez axiomas de la Comunicación. Cabe mencionar que axioma es una proposición tan clara y evidente que no necesita demostración, y que es capaz de generar ideas.

### ***La regla de oro de la Comunicación.***

Lo más importante de la comunicación es el receptor, no el emisor, ni el medio, ni el mensaje. Es el receptor quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.

### ***El costo generalizado.***

La Comunicación cuesta. Se puede observar la existencia de un costo generalizado para el receptor, que es radicalmente diferente del costo para el emisor. Aquí se encuentran los costos psicológicos, que según los clasifica Joan Costa (1999), son los siguientes:

- Costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que éste presenta para el destinatario.
- Costo temporal (duración de la comunicación).
- Costo energético (esfuerzo físico, si lo hay).
- Costo atencional (dificultad de percepción).
- Costo intelectual (dificultad de comprensión).
- Costo de riesgo (frustración).

El comunicador debe tener en cuenta desde ahora esta diversificación del costo psicológico, es un concepto generalizado de la economía. Esta inversión generalizada hecha por el receptor debe ser compensada por el mismo acto de percepción (agradabilidad, estética, placer de contemplar el mensaje) y por el contenido de la comunicación (información, utilidad, valores).

***Todas las propiedades sistemáticas.***

La Comunicación como proceso dinámico contiene los principios de la retroacción. La sustancia del proceso comunicacional, es la información en retorno, o feedback, que es una interacción con capacidad para modificar las conductas de ambos comunicantes, y es un mecanismo corrector para la estrategia de la empresa, para saber si se están haciendo bien las cosas. Aquí además se pone énfasis en la enseñanza de la pragmática, la parte de la semiótica que estudia la formación del significado en los individuos y en las reacciones que tengan a esos significados, en otras palabras, las respuestas que puedan tener (Costa, 1999).

***Una relación circular.***

Aquí se hace referencia a que el receptor no es un simple receptor pasivo, el emisor también cumple como receptor y aquél es también emisor. La relación entre ambos no es un proceso lineal, salvo en la comunicación dogmática en donde solo se da órdenes. Es una relación circular equilibrada y continua entre empresa y público (Costa, 1999).

***Caracteres generales de la Comunicación.***

Existe una comunicación interpersonal, una comunicación de difusión, que es unilateral. Hay una comunicación próxima y una comunicación lejana o distante. Una comunicación cálida y carismática y una comunicación fría y funcional. Una comunicación semántica y una comunicación estética. Una comunicación instantánea y una comunicación diferida. Una comunicación voluntaria y una comunicación involuntaria, de potencial negativo (Costa, 1999).

***Los actos transportan información.***

Hay dos modos de comunicación, la que se realiza por medio de mensajes y la que se realiza por medio de actos. Estos dos son indisolubles, y juntos forman la comunicación y la acción. Se debe ser congruente con los mensajes y con los actos. Es una consistencia entre el decir y el hacer, el comunicar y el actuar (Costa, 1999).

***La comunicación es transversal.***

La comunicación no se puede expresar como una barra más, esta es transversal. La comunicación atraviesa todos estos procesos al mismo al mismo tiempo que los interrelaciona (Costa, 1999).

***Coefficiente de acceso, una medida ignorada.***

La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios; la segunda, los mensajes y los actos, que transmiten información. La comprensión de esta comunicación por parte del receptor no siempre corresponde a la intención de quien emite. La comunicación nunca funciona en estado puro, ni al cien por cien. Hay un coeficiente de acceso al mensaje y del acto, que está determinado por las interferencias del contexto sobre el mensaje, más los filtros psicológicos que el receptor interpones: prejuicios, desinterés, etc. (Costa, 1999).

***De la Intersubjetividad.***

Los mensajes son establecidos por la empresa y percibidos por sus destinatarios. Los mensajes no son objetivos ni subjetivos: siempre son intersubjetivos (Costa, 1999).

***El residuo cultural de la comunicación.***

La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino que a veces también de poder, otras veces es persuasiva, otras veces informativa. Los individuos no solo aprenden en las aulas, en los libros; también lo hacen de las cosas cotidianas y prácticas, a través de la publicidad, de los media, de la información, de las relaciones con las empresas, los productos y los servicios. En lo que se puede llamar, la cultura de la cotidianidad: el valor autodidáctico de la comunicación funcional.

**Comunicación Organizacional****Diferencia entre Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.**

Para empezar a profundizar lo que es la Comunicación Organizacional, primero se debe dejar en claro la diferencia entre Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, es importante primero definir brevemente los conceptos de todo lo que abarcan estos dos términos. Por un lado, Grunig, Ferrari y Franca (2009) definen a la comunicación como el proceso continuo y permanente que existe independientemente de la voluntad del hombre. En el ámbito organizacional este proceso se descompone en dos momentos según estos autores. En un primer momento ocurre de manera involuntaria; en seguida, a los comunicadores les corresponde entender el significado de la comunicación en la organización para, en

un segundo momento, planificarla para que su proceso sea adecuado a las necesidades de los públicos. Así mismo, para el comunicólogo Joan Costa (2005), la comunicación no es una ciencia, sino lo ve como un flujo de interactividad entre individuos y grupos, y a escala global, llegará antes a las empresas que a las agencias de publicidad, de marketing directo, de RR.PP., etc.

En el ámbito de una empresa, la doctora en Comunicación Aparecida Ferrari, dice que la comunicación es sencillamente una herramienta para lograr objetivos establecidos en el plan estratégico que cada empresa tenga; además, afirma que según una investigación realizada en Brasil y Chile, muchos confunden la Comunicación con Relaciones Públicas, y desde esta perspectiva los dos términos son sinónimos.

Los ejecutivos, pues, dan poca o ninguna atención al enfoque amplio de la Comunicación como campo de conocimiento, más allá de su utilidad como herramienta operacional. La alta dirección no entiende la organización como fruto de la interacción de personas promovida a través del proceso de comunicación, al que las personas aportan sus expectativas y anhelos sobre su quehacer profesional y personal por medio de los relacionamientos. Nuestra visión de la comunicación como forma de comportamiento social la ubica en el centro de todo tipo de relacionamiento, sea en el interior o fuera de la organización (Aparecida Ferrari).

Por otro lado cuando se habla de las Relaciones Públicas, donde existe una gran cantidad de definiciones que han generado confusión. Esto ocurre en el ámbito de las funciones, y esto según Van Ruler y Vercic (2003), es lo que puede haber perjudicado el avance de las Relaciones Públicas como una especialidad de departamentos en las organizaciones. Según Wilcox, Cameron, & Xifra, la gente puede definir las Relaciones Públicas en función de las técnicas y patentes, como publicity en un periódico, una entrevista en la televisión con el portavoz de la organización, o la presencia de una persona famosa en un acontecimiento especial. Pero las Relaciones Públicas engloban algo mucho mayor, que a su vez la gente no

suele comprender, las relaciones públicas como profesión, constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Aquí se “incluye la investigación y análisis, la creación de una política, la programación, la comunicación y la retroalimentación con muchos públicos” (Wilcox, D., Cameron, G & Xifra, J, 2006)

Para Van Ruller y Vercic, “las Relaciones Públicas tienen un interés especial por los grandes asuntos de la sociedad y tratan cualquier problema desde una perspectiva de las implicaciones del comportamiento organizacional sobre la esfera pública y viceversa” (Van Ruller y Vercic, 2003, p. 167).

En la práctica del mercado, las Relaciones Públicas deben entenderse como una actividad de gestión de la comunicación dedicadas a: a) analizar los escenarios interno y externo de las organizaciones; b) tener como foco las relaciones con sus públicos estratégicos y, c) determinar la actuación de la organización hacia esos públicos sin desestimar el equilibrio de los intereses de ambos lados. Esas funciones están directamente relacionadas con la nueva visión de organización y de comunicación. (Van Ruller y Vercic, 2003, p.167)

Con esto se puede decir que en un sentido más amplio, Relaciones Públicas es la actividad responsable por la construcción y mantenimiento de lazos entre las organizaciones y sus diferentes públicos. Para alcanzar esto John Marston (1963), define un proceso, que es un conjunto de acciones, funciones para lograr el resultado esperado en el proceso de las Relaciones Públicas. Este tiene las siglas de IACE (RACE en inglés), y para el creador, la actividad de las relaciones públicas se descompone en cuatro elementos claves:

- Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?
- Acción (planificación de un programa): ¿Qué se va a hacer al respecto?
- Comunicación (ejecución): ¿Cómo se informará al público?
- Evaluación: ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?

También hay un modelo que plantea Wilcox, et al (2006), que es un proceso cíclico que tiene seis componentes y luego una valoración de todo el proceso. Como

podemos observar en el gráfico 1, aquí se muestra el proceso, en donde el primer paso consiste en obtener información sobre la naturaleza y la amplitud del problema de relaciones públicas; como segundo paso, el personal de Relaciones Públicas valora esta información, establecer objetivos y una agenda de acciones y transmitir recomendaciones a la dirección; una vez se informó esto a la dirección y se alinearon los objetivos sigue el tercer paso, que consiste en ejecutar el programa de acción; luego se da paso a la etapa cuatro, donde se buscan los canales de comunicación más apropiados para los diferentes públicos; como quinto paso se realiza una retroalimentación de todo el proceso para saber si mejoraron los problemas planteados en la primera etapa.



**Gráfico 1. Proceso de Relaciones Públicas, tomado de (Wilcox, et al, 2006, p.45).**

Partiendo de esta breve diferenciación, podemos deducir que las Relaciones Públicas es una parte de la Comunicación Organizacional. A continuación se hará una profundización de lo que es la Comunicación Organizacional y todos los componentes que la misma posee.

## ¿Qué es Comunicación Organizacional?

Para Michael Ritter, la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. De forma similar, Edgar Schein la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Para citar otro concepto, nombramos el de Margarida Krohling, que propone que entendamos a la comunicación organizacional en un sentido amplio “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que la integran”, aquí se incluye al Marketing, a la Publicidad y a las Relaciones Públicas (Krohling, 2003, p.149).

Para esto las organizaciones deben encontrar en sus líderes, capacidades y mente proactiva. Para Michael Ritter, los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma en que la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos:

- Empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización.
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

## **Escuelas de Comunicación Organizacional.**

Dentro de la organización, desde inicios del siglo XX, se han definido tres enfoques teóricos en los que la comunicación en las organizaciones puede aspirar, estos modelos son definidos por Juan Miguel Aguado 2004, p. 154-155, de la siguiente manera:

- a) La Escuela clásica: se conforma a partir de las teorías sobre la organización de la producción y el trabajo forjadas a mediados del siglo XIX, a principios del siglo XX. Se considera a las relaciones humanas desde el punto de vista de la economía y al individuo como una instancia racional que busca su beneficio propio. Aquí se plantean modelos de organizaciones lineales y jerarquizadas, donde se asocia a los individuos a funciones. De igual manera, la comunicación se realiza en base a una estructura jerárquica
  
- b) La Escuela de Relaciones Humanas: nace a partir de los años 30 como respuesta al carácter excesivamente racionalista, tecnicista y economicista de la escuela clásica y, en parte, como resultado de la crisis del capitalismo industrial o productivo y el desarrollo del capitalismo de consumo. En este modelo presta más atención a los factores humanos y afectivos que intervienen en la Comunicación Organizacional. Se introducen estudios motivacionales y los mecanismos de comunicación incluyen el feed-back y la dirección de abajo - arriba en la jerarquía.

c) c) La Escuela Sistémica: surge en los años 60 como una de las aportaciones de la Teoría de Sistemas a la sociología. Aquí se entiende a la empresa como un sistema social organizado, compuesto de instancias o elementos interrelacionados en un equilibrio dinámico. Es más importante la idea de relación, de proceso dinámico y de intercambio de información. La comunicación es pues la forma esencial de comunicación tanto entre las partes de la organización como entre ella y su entorno social.

A continuación, se presenta un cuadro, tomado de Lucas Marín, en donde se puede diferenciar la importancia de la comunicación, propósito de la comunicación, dirección de los flujos de la comunicación, principales problemas de la comunicación, de las diferentes tres escuelas:

Escuela	1. Escuela Clásica	2. Escuela de Relaciones Humanas	Escuela Sistemática
1. Importancia de la comunicación	Relativamente poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente importante, pero principalmente limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	Muy importante; la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.
2. Propósito de la comunicación	Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. Un alto grado de orientación receptora en comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.
3. Dirección de los flujos de la comunicación	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de

		las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	la organización con el entorno.
4. Principales problemas de comunicación	Rupturas, en comunicación debida a saltos de nivel jerárquico, y una extensión de control demasiado amplia.	Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.

**Tabla 1. Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa, en Lucas Marín: 1997, p.66.**

### **Funciones de la Cultura Organizacional.**

Para que exista una adecuada Comunicación Organizacional, es necesario fomentar un campo de cultura organizacional acorde a la organización. Para un estudio del comportamiento organizacional es necesario contar con algunas disciplinas como nos plantea Stephen Robbins; las ciencias que abordan el campo de la cultura organizacional son la psicología, en donde se contribuye al aprendizaje, motivación, personalidad, emociones, entrenamiento, toma individual de decisiones, efectividad de liderazgo, satisfacción laboral, evaluación del rendimiento, medición actitudinal, diseño de puestos de trabajo, manejo de stress laboral; dentro de sociología, se contribuye a la dinámica de grupos, trabajo en equipo, comunicación, status, poder, conflictos, teoría de organización formal, tecnología organizacional, cambio organizacional; en lo que respecta a sicología social se trata cambio conductual, cambio actitudinal, toma grupal de decisiones, proceso grupal; dentro de antropología la contribución son los valores corporativos, actitudes comparativas, análisis transcultural, medio ambiente de la organización; finalmente en ciencias políticas se busca solución de conflictos y políticas intraorganizacionales.

Las funciones primarias para el desarrollo de una Cultura Organizacional eficaz son identificadas por Michael Ritter, estas son la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

Dentro de la identificación se trata la cuestión de ¿Quiénes somos? La identificación es la función de la cultura de la personalidad de la organización. Es un perfil propio, potencia el reconocimiento de otros y por otro lado, establece posibilidades de identificación para los propios miembros. La función de integración se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. Aquí se tratan cuestiones fundamentales de la organización como el ¿Qué los une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente? En la coordinación se responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, aquí se establecen los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. Finalmente, en la motivación la cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, y de esta manera legitiman su procedes hacia afuera.

### **Modelos de Comunicación Organizacional.**

Existen dos modelos básicos de Comunicación Organizacional: lineal y circular. A partir de esto se puede identificar modos de comunicación dentro de una organización. Basándose en los receptores, la Comunicación Organizacional se divide en comunicación interna (los públicos que son parte de la organización) y comunicación externa (dirigida a todos los demás públicos).

Modelo de comunicación lineal: Se ajusta al esquema clásico y se puede referenciar en el paradigma de Lasswell, el de Shanon o Weaver, que incorporaron las influencias externas sobre el mensaje transmitido a modo de ruidos en la transmisión que dificulten o alteren la recepción. En este modelo solo se realiza el

viaje de ida. Se trabaja en el mensaje, su codificación y darlo a conocer, pero no espera una retroalimentación.

En el modelo de comunicación circular (role - talking) existe una interacción entre el emisor y el receptor. El proceso no termina con la entrega del mensaje por el medio, sino que se provoca un mensaje de respuesta. Es un viaje de contenido de ida y vuelta a diferencia del lineal. Como ejemplo podemos destacar del libro de Pepper, G como se pueden distinguir los diferentes modos de comunicar circulares. Entre estos se encuentran el de cadena, rueda, círculo, total, racimo.

Como se menciona previamente, desde estos dos modelos se puede identificar los modos de organizar la comunicación, diferenciándose por los diferentes estilos de mando y el tipo de relación que impere en la organización. Lucas Marín nos plantea un modelo de liderazgo con su posible estilo de comunicación en el siguiente cuadro:

MODELO DE LIDERAZGO	COMUNICACIÓN
Autoritario	Unidireccional descendente
Paternalista	Descendente y ascendente
Individualista	Caótica
Consultivo	Ascendente y descendente
Participativo	Sobre todo ascendente

Tabla 2. Fragmento de Lucas Marín (1997, p.158)

### **Modelo de Lasswell.**

El especialista norteamericano en psicología política y pionero en la investigación sobre medios de comunicación de masas, H.D.Lasswell, estudió la Comunicación Humana y desarrolló un modelo en el que surge de la contestación a las siguientes preguntas: quién, dice qué, a quién, por qué canal, con qué efecto.

Se recogen todos los componentes pertinentes para el estudio de la comunicación desde el enfoque behaviorista: a) un sujeto estimulador (quién); b) unos

estímulos comunicativos (qué) que originan una conducta comunicativa; c) unos instrumentos (por qué canal) que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos; d) un sujeto experimental (a quien) que recibe estos estímulos; y e) unas respuestas que corresponden siempre a estos estímulos comunicativos (con qué efectos) (Arias, M., García, J., Serrano, M,1981).



**Gráfico2. Modelo de Lasswell, 1948, autor Wilson Hinojosa.**

Sin embargo, para Joan Costa (2006), este modelo de Lasswell le resulta incompleto para diseñar estrategias de comunicación. Porque su modelo fue concebido en 1915 para analizar discursos políticos, cuyo número aumentaba con los medios de difusión de masas; es decir se lo asociaba para un análisis de contenido que se ligaba a la propaganda en el curso de la Primera Guerra Mundial. El autor dio un giro a este modelo y aumento tres preguntas: la primera es, con qué objetivos; la segunda, con qué inversión, y la tercera, con qué resultados. Estas preguntas se intercalan entre las preguntas de Lasswell.

Así: las preguntas quién comunica, qué y con quién obligan a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Sólo así es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir resultados punto por punto y acción por acción (Costa, 2006, p.169).

### Paradigma del siglo XXI.

Joan Costa, en su libro “Imagen corporativa en el siglo XXI”, afirma que era imprescindible, y urgente un nuevo paradigma de pensar y gestionar la empresa del siglo XXI. Este paradigma se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen.

Dentro de este modelo se presentan dos ejes, con sus polos. Verticalmente están interconectados la Identidad y la Imagen. Horizontalmente se encuentran los Actos y los Mensajes. “En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de “transformador” de la gestión y la comunidad en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público” (Costa, 2006, p.194).

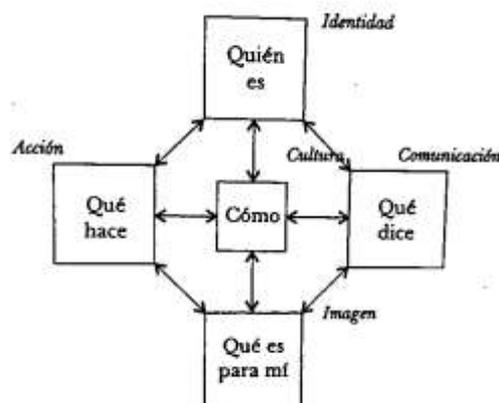


Gráfico 3. Paradigma del siglo XXI, modelo de Joan Costa, 2006, p.195

Este modelo se lo puede explicar en concepto de lenguaje corriente de la siguiente manera:

- I. Quién es (la empresa) equivale a su identidad;
- II. Qué hace se expresa en actos, decisiones, actuaciones;
- III. Qué dice significa “qué comunica”;
- IV. Qué es para mí (la empresa), es la “imagen”;
- V. Es el paso central obligado: el cómo a través de la acción.

En primer lugar se observan los dos polos del eje vertical: Identidad e Imagen, que atraviesan el vector central o la identidad cultural, el cómo la primera se transforma en la segunda.

Los polos del eje horizontal serán considerados empezando por el primero: el qué hace como resultado de las decisiones estratégicas (no productivas, administrativas, etc.). El polo de las acciones, las actuaciones realizadas y los hechos que tienen valor para el público y la sociedad.

El segundo polo horizontal o el qué comunica, corresponde a la estrategia de comunicación de la organización, que debe acompañar las estrategias globales y puntuales de la empresa, las cuales corresponden al polo simétrico anterior, pero que tendrán que ser comunicadas al tiempo que son realizadas.

En este análisis del eje horizontal tomaremos en cuenta la cultura corporativa en el cruce de los dos ejes: el cómo, en su aptitud ambivalente de cultura de la acción y cultura de comunicación. Y también en su función transformadora, que es especialmente cualitativa y significativa.

De hecho, el gran vector del paradigma es la comunicación, el cómo se comunican los valores estratégicos: la identidad, la cultura y la imagen. Sólo este

vector recubre todos los demás, lo cual no se da a la inversa. (Costa, 2006, p.196-197)

Por otro lado, Michael Ritter, en su libro “Cultura Organizacional”, hace énfasis en que:

en el pasado, las organizaciones se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio, actualmente, en el nuevo paradigma, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad, por el contrario, se cambia para tener mayor capacidad de cambio, interpretando el cambio como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones (Ritter, 2012, p.98).

Una breve síntesis del nuevo paradigma y como este se interpone al viejo paradigma se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Viejo Paradigma</b>	<b>Nuevo Paradigma</b>
Promueve el consumo a toda costa.	Se apropia del consumo.
La gente debe ser apta para los puestos de trabajo.	Los puestos de trabajo deben adaptarse a la gente.
Los objetivos se imponen desde arriba de la organización.	Se alienta la autonomía y la participación de los trabajadores.
Fragmentación en el trabajo y en los roles.	Intercambio cruzado de ideas y conocimientos por especialistas de visión amplia y relevante.
Identificación con el trabajo.	La identidad del trabajador trasciende la descripción del puesto.
Empresa según el modelo de relojería.	Se reconoce y asume la incertidumbre.
Agresividad, competencia.	Cooperación.
El trabajo y el esparcimiento corren por cuerdas separadas.	Los límites entre el trabajo y el esparcimiento se desdibujan.
Manipulación y dominación.	Cooperación con la naturaleza.
Se brega por la estabilidad.	Sentido del cambio, de la transformación.
Perspectiva cuantitativa.	Perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.
Motivos estrictamente económicos.	Los valores espirituales trascienden a la ganancia material.
Polarización.	Se trasciende la polarización.
Cortoplacista.	Ecológicamente sensible.
Racional.	Racional e intuitiva.
Énfasis en las soluciones de corto plazo.	Reconocimiento de que la eficiencia en el largo plazo debe tener en cuenta un medioambiente laboral armonioso.
Operaciones centralizadas.	En la medida de lo posible, operaciones descentralizadas.
Carrera tecnológica desenfadada.	Tecnología apropiada.
Tratamiento alopático de los síntomas.	Intento de comprender el todo, localizando las causas subyacentes profundas de la falta de armonía.

**Tabla 3. Diferencia entre el viejo y nuevo paradigma en las organizaciones, Ritter, p.98-99.**

Con esto, podemos observar que el enfoque ha cambiado de un modelo industrial a uno más organizacional, preocupado por la organización y sus públicos. El enfoque mejora la comunicación y clima laboral y se preocupa más por su entorno.

## **Identidad / Imagen Corporativa**

### **¿Qué es Identidad?**

Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. De esta manera se describe a una organización idéntica a sí misma, por lo tanto es diferente a todas las demás.

Un concepto que es muy puntual, es que nos brinda Joan Costa, quien define a la Identidad como el ADN de la empresa, “los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor – fundador, y que están inoculados en aquellas en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización” (Costa, 2006, p.198).

La Identidad Corporativa se define en dos parámetros que son lo que la empresa es y lo que hace. Cuando nos referimos a lo que la empresa es, nos referimos a “su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones” (Costa, 2006, p.198-199).

Cuando se habla de lo que hace, es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: “una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de

distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado de forma de resultados comerciales y financieros” (Costa, 2006, p.198-199).

En su libro, Joan Costa deja claro que la Identidad es la esencia institucional de la empresa. Que no se puede copiar ni imitar a diferencia de los productos o servicios. Pero, ¿Por qué todo esto no se puede imitar ni copiar? El autor nos responde de la siguiente manera: sencillamente por dos razones, la primera es porque esta ha partido de la identidad específica de la empresa, de su originalidad y singularidad profunda; y porque esta ha sido transformada y diferenciada desde el cómo. Lo que la empresa hace y comunica no es menos importante de cómo lo realiza.

### **¿Qué es Imagen Corporativa?**

Para Joan Costa, la Identidad Corporativa es la causa de la Imagen corporativa. Justo Villafañe define a la Imagen Corporativa como un concepto construido en la mente del público, a partir de un estímulo no necesariamente real, que es corregido por dicho público y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos) y la experiencia (lo que conceptualizamos). El autor resume estos dos conceptos en la siguiente fórmula: identidad más trabajo corporativo da como resultado la imagen. Finalmente, Nicholas Ind resume el concepto de Imagen Corporativa de esta manera:

Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente (Ind, 1992, p.11).

La conexión que existe entre la Identidad e Imagen Organizacional construye el pilar fundamental de la comunicación estratégica en las organizaciones. Al igual

que la identidad, los valores de la imagen son intangibles. Para que el público genere una Imagen Positiva, esta debe estar basada en los siguientes tres hechos:

En primer lugar, la imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa, según Villafañe, una empresa debe preocuparse por su imagen y debe gestionarla mediante una estrategia desde la certidumbre de que va a tener una repercusión positiva. Esto sirve para acercar la realidad corporativa a la Imagen intencional que se pretende dar.

La segunda condición para alcanzar una Imagen Positiva es que la “síntesis que esta supone, generada en la mente de los públicos, prevalezcan los puntos fuertes de la compañía” (Villafañe, 2002, p.31). Esto implica una rigurosa gestión de comunicación y de las relaciones exteriores que se puedan tener, es lo que el autor denomina Imagen Intencional. Aquí se deben destacar los puntos fuertes de la compañía a través de su imagen intencional, la política de imagen de aquella debe ser:

- Integral, porque se deben ocupar todos los recursos e instrumentos de Imagen de la empresa; lo que se consigue cuando se adopta un modelo general para la gestión de la Imagen Corporativa.
- Programada, como medio para eliminar la aleatoriedad en la construcción de Imagen Pública por parte de los públicos. “Toda la programación debe contemplar el estado de la cuestión sobre la que se va a actuar y los objetivos para dicha actuación. El estado y los objetos corporativos deberán establecerse, por tanto, en el diseño de toda política de imagen” (Villafañe, 2002, p.33).

Como tercer punto para alcanzar una Imagen Positiva, se tiene a la coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la Imagen. Esto además de ser el resultado de las tres variables corporativas a las que se refieren las políticas formales (identidad visual, la cultura y la comunicación corporativa), se debe coordinar con las políticas funcionales como son (de producción, comercial,

financiera, etc.), para finalizar dice que la gestión de la Imagen Corporativa es antes una función de management que una función de comunicación.

### **Componentes de la Identidad e Imagen.**

La Identidad e Imagen es lo que hay de más global y perdurable en las empresas, por encima de sus productos, servicios, conducta, puesto que los integra y los ampara. Recíprocamente, la calidad de estos elementos, experimentada o reconocida por el público refuerza la acción de la Identidad e Imagen de la empresa (García, 2005, p.105).

### ***Componentes de Identidad.***

Para empezar a identificar los conceptos de identificación, es necesario hacerse algunas preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos? o ¿Cómo lo hacemos?, todas estas preguntas responden a encontrar la filosofía de marca corporativa, que es reconocer la especificidad dentro del mercado en el que la compañía compite y dentro de la sociedad en la que viven como entidad asegura Paul Capriotti.

El mismo autor denomina a la filosofía de marca corporativa integrada de la siguiente forma:

- a) Su misión corporativa (lo que la marca hace),
- b) Su visión corporativa (lo que la marca quiere llegar a ser), y
- c) Sus valores centrales corporativos (en qué cree la marca)

Para profundizar un poco en los términos y lo que estos significan, el autor describe a la misión corporativa como la definición de la actividad o del negocio que

la marca corporativa desarrolla. Establece qué es y qué hace la compañía. La visión corporativa es la perspectiva que tiene la organización a un futuro, el objetivo final, al que quiere llegar la empresa; es decir a dónde quiere llegar la empresa y finalmente los valores centrales corporativos representan la forma en que la compañía hace sus negocios. Es decir,

cuáles son los valores y principios profesionales (o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos, por ejemplo: la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante), y también los valores y principios de relación entre los que gobiernan y los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía, por ejemplo: la participación, el respeto o la colaboración (Capriotti, 2005, p.48).

En caso de que la marca corporativa sea global, se deben tomar en cuenta el contexto en el que se encuentran, el autor hace referencia a la glocalización, como un fenómeno de adaptación de la empresa al sector en el que se encuentre. Es la suma de global y localización.

### ***Manual de identidad corporativa.***

Cada empresa es diferente, como se menciona previamente, cada una tiene su identidad e imagen propia. Por este motivo es esencial plasmar las ideas en un manual de normas de identidad visual. El manual recopila todas las posibles alternativas de uso del isotipo, símbolo en todo el material, infraestructura y soportes divulgativos de la compañía, además de los productos comerciales si es el caso. Justo Villafañe asegura que es indispensable la creación de este manual porque caso contrario se puede correr riesgo. A continuación se presenta la propuesta de Justo Villafañe, que menciona todo lo que debería contener un manual de identidad:

Parte I: Cuestiones preliminares:

- a) Presentación e índices.
- b) Características fundamentales del PIV: terminología, definiciones, simbología general, objetivos.

Parte II: Definición y Diseño de las Constantes Universales de Identidad Visual:

- a) Logotipo.
- b) Símbolo.
- c) Logosímbolo (isotipo).
- d) Pautas de construcción.
- e) Símbolo color, positivo B/N.
- f) Conjuntos básicos de identidad, estructuras visuales y reglas de combinación.
- g) Usos incorrectos.
- h) Colores corporativos.
- i) Tipografías corporativas.
- j) Logosímbolo positivo B/N y negativo B/N.
- k) Tests funcionales de ampliación y reducción.
- l) Versiones secundarias del logosímbolo.

Parte III: Conjunto de identidad:

- a) Enumeración de los subemisores.
- b) Código combinatorio de los subemisores y del emisor principal.

Parte IV: Sistema de aplicaciones:

- a) Impresos administrativos y comerciales:
  - Normalización de impresos.
  - Carta personalizada, primera y segunda hojas.

- Sobres y bolsas.
- Tarjetas, tarjetón, saludas.
- Carpetas y otros soportes.

b) Impresos básicos de los subemisores:

- Pautas generales de combinación y aplicaciones para los subemisores.

c) Publicidad y publicaciones:

- Memorias, libros y publicaciones de promoción.
- Folletos, carteles y despleables.
- Publicidad en prensa.
- Vallas y publicidad exterior.
- Pancartas, tribunas y stands.
- Exposiciones, puntos de información.
- Pautas de utilización para los subemisores.

d) Sistema de señalización:

- Señalización interior de oficinas y dependencias.
- Señalización para edificios y fachadas.
- Señalizadores urbanos.
- Directorios.
- Pautas de utilización para los subemisores.

Parte V: Complementos:

- a) Muestras de material normalizado.
- b) Complementos técnicos.

Después de revisar este decálogo, el autor deja en claro que para consolidar una identidad visual correcta, esta debe estar unida a la cultura y a la comunicación

corporativa, los tres ámbitos básicos de un correcto modelo de Gestión de la Imagen Corporativa.

### ***Componentes de la Imagen.***

Aquí los componentes de construcción de marca son los que determinan visualmente como está construida la misma, es cómo la sociedad y los individuos la incorporan a su imaginario. Aquí se encuentran los siguientes elementos con los que se representa la marca: logotipo, símbolo, color, tipografía que usamos para comunicar.

Identidad icónica: la naturaleza lingüística del logotipo lo hace racional. La naturaleza simbólica de la imagen, en cambio, inyecta emoción a la marca, igual que lo hacen los colores. Y según Joan Costa es así como nacen los símbolos gráficos de identidad basados en la imagen. Aquí se encuentran algunos como el logotipo, que es el nombre de la marca utilizado como identificador de la organización; imagotipo, que es el icono o imagen que se asocia al logotipo para reforzar la identificación visual de la empresa; símbolo, quien Javier González Solas (2002, p.101), refiere este término como la parte no lingüística de la identificación de la organización, el uso de las imágenes no lingüísticas es una elección sobre la propia imagen, pero algunas pruebas empíricas pretenden demostrar que tienen ventaja sobre las simplemente lingüísticas en lo que respecta a interpretación, retención y memorización.

Identidad Cromática: el color es la sensación óptica pura, se siente sin necesidad de reconocer forma gráfica ni de descifrar un logotipo. Así, los colores se asocian a emociones y sensaciones.

## Reputación

### ¿Qué es Reputación Corporativa?

Las relaciones entre los stakeholders y las empresas son algo primordial hasta el día de hoy, como nos menciona Justo Villafañe en su libro “La Buena Reputación”. Partiendo de este punto, el autor aprecia dos ideas constantes que provienen del mundo académico como del de la consultoría: en primer lugar se define a la reputación como la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa; la segunda identifica a la reputación como un estado de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa. En esta misma línea, Fombrun y Van Riel, asocian a la reputación con cinco atributos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza.

Scott Meyer, identifica la Reputación Corporativa con el reconocimiento que tenga por parte de sus públicos. Para Meyer, la relación entre una empresa y sus stakeholders pasa por tres estados progresivos: el primero es la imagen que la gente tiene de tu empresa, y este es el conocimiento de parte del público a la organización. El segundo estado es el fruto de la percepción estructurada de la corporación, aquí los públicos construyen un sistema de creencias acerca de la compañía. Como último estado se encuentra la experiencia que tengan los stakeholders con la empresa.

FENÓMENO	NATURALEZA	EFEECTO
Imagen	Apariencia	Conocimiento de la empresa.
Percepción	Creencia	Interés por la empresa.
Reputación	Experiencia	Reconocimiento del carácter de la empresa.

Tabla 4. Proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a la compañía, Meyer.

### Imagen a Reputación.

La Imagen y la Reputación conforman la percepción pública que se tiene de una empresa. Pero estos dos términos, aunque estén ligados, cumplen una relación gestáltica como podremos ver en el siguiente cuadro perteneciente a Justo Villafañe:

<b>Imagen corporativa (la figura)</b>	<b>Reputación (el fondo)</b>
Una figura creada, cambiante.	Un fondo acumulado, consolidado.
Más coyuntural.	Más duradera.
Más fácil de hacer y cambiar.	Más difícil de conseguir y también de cambiar.
Más superficial.	Más sólida, basada en comportamientos.
Se transmite a través de la oferta.	Se demuestra a través de la respuesta.

Tabla 5. Resultados de investigación de relación genérica entre la imagen y la reputación corporativa, Villafañe & Asociados, 2000.

Para que quede más claro el panorama, se expone el siguiente cuadro que esquematiza las principales diferencias entre imagen y reputación, “la principal analogía que consiste en que la reputación de una organización se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo” (Villafañe, 2008, p.29).

<b>Imagen corporativa</b>	<b>Reputación corporativa</b>
Proyecta la personalidad corporativa.	Es fruto del reconocimiento del comportamiento.
Carácter coyuntural y efectos efímeros.	Carácter estructural y efectos duraderos.
Difícil de objetivar.	Verificable empíricamente.
Genera expectativas asociadas a la oferta.	Genera valor consecuencia de la respuesta.
Se construye fuera de la organización.	Se genera en el interior de la organización.

Tabla 6. Diferencias entre la imagen corporativa y la reputación corporativa, Villafañe & Asociados, 2000.

## **Valor de Reputación.**

Para Justo Villafañe (2008, p. 33-38), la Reputación requiere de tres condiciones para producirse, las tres deben juntarse si la organización pretende convertir su reputación corporativa en valor. Estas tres son:

- a) Una sólida dimensión axiológica, esta se representa a través de un conjunto finito de valores corporativos y por el compromiso de dichos valores a través de normativas.
- b) Un comportamiento corporativo comprometido, aquí la empresa debe cumplir con los compromisos. Como ejemplo se da los estándares para sus stakeholders (mejores condiciones laborales para los empleados; superior retorno de la inversión para sus accionistas; mayor satisfacción de los clientes...), esto confirma que una organización es la opción preferida para trabajar, invertir o comprar porque ahí radica el valor de la reputación.
- c) Proactividad en la gestión reputacional, aunque se pueda medir por indicadores ya determinados, se entiende por la necesidad de hacer algo más de lo que se está obligado a hacer.

El valor reputacional que se alcance, no solo ayuda a la identificación y fidelización de la marca, sino que este también contempla otros factores que benefician a la organización.

La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable; las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o aquellas personas que aspiran a serlo (Villafañe, 2008, p.23)

Dentro de lo que Villafañe define como capital reputacional, “La reputación no se logra gratuitamente, es necesario invertir en ella, pero los retornos que produce

son mayores que esa inversión y ahí es donde radica la clave del capital reputacional” (Villafañe, 2008, 78), aquí se encuentran varias fuentes de valor que se asocian a una eficiente gestión de reputación. Las empresas von mayor escala de reputación evidencian:

- a) Eleva el valor bursátil y atrae inversiones.
- b) Mejora la oferta comercial de las empresas.
- c) Atrae y retiene el talento de las organizaciones.
- d) Supone un eficaz escudo contra las crisis.
- e) Constituye un factor clave de liderazgo.

Podemos observar como la reputación puede producir más que imagen positiva e incremento en ventas y recordación, también se le suman los valores previamente señalados por los que puede optar una compañía.

### **Importancia de la Reputación Corporativa Interna.**

Es importante destacar, que para que exista una buena Reputación Externa, es necesario trabajar en la Reputación Interna. Es un elemento esencial, porque como se describió en capítulos anteriores, la identidad, cultura organizacional es lo que la organización es y proyecta.

Para esto, Justo Villafañe, en su libro “Quiero trabajar aquí”, en el que define a la importancia de la reputación interna de este modo: “si la reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen del comportamiento corporativo de ésta, la reputación interna es, simple y llanamente, el reconocimiento por parte de los empleados de la empresa de ese mismo comportamiento” (Villafañe, 2006, p.28).

Así mismo, en este libro se explican seis variables para identificar y medir la reputación interna:

- Relación con los mandos intermedios.
- Calidad laboral y condiciones de trabajo.
- Reputación de la alta dirección.
- Valores éticos y profesionales.
- Imagen exterior de la empresa.
- Identificación con el proyecto empresarial.

Los mismos sirven para medir la cantidad y calidad de información que fluye dentro de la organización, y la proyección externa de la imagen de la organización. Villafañe incluso hace referencia de que los directivos bene comunicar de una manera implicativa y eficiente, para que los miembros de la organización se sientan implicados en este proceso y se sientan parte del mismo.

### **Plan Estratégico de Reputación Corporativa (PERCO).**

El Plan estratégico de reputación corporativa es un programa específico que nos sirve para gestionar de una manera global la reputación corporativa, la comunicación de la reputación es lo que genera valor en el capital reputacional de una organización (Villafañe, 2008). “La reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista” (Villafañe, 2008, p.155).

Para generar un buen capital reputacional, del cual toda compañía debe aspirar, por lo que este representa, Villafañe propone este modelo para generar el plan estratégico de reputación corporativa:

### ***Posicionamiento Reputacional.***

Es el estado de opinión en el que la empresa pretende situarse. Este se encuentra en la mente de todos los stakeholders que estén vinculados a la organización, por este motivo es indispensable una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional.

El posicionamiento reputacional debe impregnar las tres comunicaciones de la compañía – corporativa, de marketing e interna – y en la práctica comunicativa deberá emplearse reiterada y profusamente el desarrollo conceptual (...) para garantizar la difusión efectiva del citado posicionamiento reputacional (Villafañe, 2008, p.157).

### ***El Triple informe.***

En la actualidad, para la elaboración de un plan de comunicación de la reputación, es imprescindible la elaboración anual del triple informe, que la Comisión Europea define como el necesario balance que una organización debe hacer sobre cómo contribuye a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y al capital social.

Esta es una herramienta de la cual se valen las compañías responsables para rendir cuentas a sus stakeholders sobre los tres tipos de impacto que su actividad empresarial ocasiona: (Villafañe, 2008, p.158).

- I. Financiero.
- II. Medioambiental.
- III. Social.

### ***El mapa de stakeholders.***

Una vez que definimos previamente lo que hay que comunicar, el siguiente paso es saber a quién se va a comunicar. Para esto, Justo Villafañe, propone la creación del mapa de stakeholders, “el cual constituye una herramienta de gran utilidad en la planificación y gestión de la comunicación reputacional” (Villafañe, 2008, p.159).

Para la elaboración de este mapa se debe regir en dos factores; el primero es determinar las variables de configuración del mapa (Qué importancia tienen para la reputación, que nivel de influencia en la difusión del posicionamiento reputacional, capacidad de mitigar riesgos), el segundo paso es identificar los stakeholders de la organización, para posteriormente,

(...) ponderar su importancia con arreglo a cada una de las variables del citado mapa y poder, finalmente, jerarquizar los stakeholders en función de un coeficiente de comunicación necesaria que expresa la cantidad de comunicación que requiere determinado stakeholder con relación a la importancia que tiene para la reputación corporativa (Villafañe, 2008, p.160).

### ***Los programas de comunicación de la reputación.***

Los programas sirven para revalorizar el capital reputacional de la empresa, “mediante la comunicación de sus fortalezas, y de los diferentes reconocimientos que ésta obtenga de su reputación corporativa” (Villafañe, 2008, p.164).

- La comunicación con los organismos de evaluación y certificación, tiene como fin el favorecer una relación fluida, porque estos desarrollan diversos rankings o monitores, y se les debe hacer llegar la información adecuada, sabiendo

anticipadamente las variables que ellos utilizan para evaluar la reputación o la responsabilidad social corporativa.

- El programa de sensibilización de empleados es cuando se introduce la reputación en la empresa, y se la trata de incluir como un valor más de la cultura corporativa.

La cultura es un proceso que se construye desde dentro hacia fuera y para iniciar dicho proceso es necesario que se dé un amplio consenso en la organización sobre lo que se entiende por ser una empresa reputada y cómo se logra y se conserva esa reputación (Villafañe, 2008, p.169).

- El programa de comunicación con inversores tiene el objetivo de mantener la “comunicación permanente con varios cientos de personas relacionadas con mercados financieros” (Villafañe, 2008, p.174). El fin es enviar información veraz sobre como la reputación y RSC favorecen a la revalorización de los mercados de esas empresas. Aquí se pueden incluir productos informativos como los reconocimientos y certificaciones que tenga su empresa, presencia en rankings de reputación y RSC, envío del triple informe, resultados económicos, iniciativas corporativas de gestión de la reputación, artículos breves de firmas de referencia sobre sostenibilidad medioambiental, calidad de información financiera, gobierno corporativo, etc.
- La información destinada a los medios de comunicación, los objetivos informativos imprescindibles que se deben prestar a los medios de comunicación son: difusión del posicionamiento reputacional de la compañía, revalorización informativa del triple informe, notoriedad de los reconocimientos y certificaciones. Con esto se logra que los medios contribuyan a la difusión eficaz del posicionamiento reputacional de compañía. Se puede presentar memorias social y medioambiental y una posterior nota de prensa, además

newsletter donde conste los reconocimientos, presencia de la empresa en destacados rankings, certificaciones de calidad, medioambientales, esto para que se pueda generar noticia a partir de todo lo proporcionado.

En el siguiente cuadro, Villafañe, resume los contenidos y públicos del Plan de Comunicación de la reputación, así mismo detalla los canales apropiados para ejecutar el plan y que se traslade todo el contenido a los diferentes stakeholders.

<b>Públicos Contenidos</b>	<b>Empleados</b>	<b>Inversores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Organismos certificación</b>	<b>Medios de comunicación</b>
Posicionamiento reputacional	Subprograma comunicación interna	Newsletter	Campaña de publicidad de marketing	Campaña de publicidad institucional		Presentación campaña publicidad institucional
Triple informe anual	Subprograma comunicación interna	Programa de marketing directo			Programa de marketing directo	Rueda de prensa
Reconocimientos y certificaciones	Subprograma comunicación interna	Newsletter	Website corporativa		Programa de marketing directo	Nota de prensa y newletter

**Tabla 7. Justo Villafañe, 2008, Plan de comunicación de la reputación, p.177**

## **Comunicación Interna**

### **¿Qué es la Comunicación Interna?**

Para hablar sobre Comunicación Interna, en primer lugar hay que definir este término. “La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación” (Brandolini & et al, p.85). En la misma línea, Paul Capriotti, define a la Comunicación Interna como contar dentro de la organización, lo que la empresa se encuentra haciendo, pero este tan solo le limita a informar; es decir

la información tan solo se transmite y desciende hacia los colaboradores. Por otra parte, el autor también conceptualiza a la comunicación interna, como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. Desde esta idea, es indispensable la colaboración de todos los miembros que conforman la empresa, instándoles a su participación, a sus sugerencias, a comentar, a que tengan opinión. De esta manera se involucra a todos los miembros de la organización en la comunicación. Desde este punto de vista, “el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo” (Capriotti, 1998).

### **Funciones de la Comunicación Interna.**

La comunicación es la oportunidad de encuentro y relaciones entre los miembros de una organización. Gracias a esta, y a los “procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización” (Ritter, 2012, p.8). Gracias a una buena comunicación interna, una organización promueve la participación, la integración y la convivencia entre los miembros de dicha empresa, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, confirma Michael Ritter.

En el libro, “Cultura Organizacional”, se destacan las principales funciones de la comunicación interna, donde la correcta transmisión de información y el “tono” de la comunicación en la organización, son ejes esenciales para crear una apta comunicación organizacional, estas son:

- I. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- II. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- III. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- IV. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- V. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- VI. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- VII. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- VIII. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- IX. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- X. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- XI. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- XII. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- XIII. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Ritter asegura que la clave para lograr el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales es servir a las audiencias, conociendo previamente cuál información es la que ellas requieren y cómo prefieren recibir las mismas.

## Canales de Comunicación Interna.

En lo que se refiere a canales para flujo de información dentro de una empresa, Brandolini, Gonzáles Frigoli & Hopkins (2009), la clasifican en canales de tradicionales y canales tecnológicos. Los canales tradicionales se desarrollan a partir de soporte papel (gráficos) o de una manera verbal; por otro lado los tecnológicos utilizan el medio digital o computador. A continuación vamos a recapitular algunos canales que proponen los autores:

<b>Canales de Tradicionales</b>	<b>Comunicación Tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartelera</li> <li>- Programas de intercambios</li> <li>- Manual de políticas de RRHH</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Manuales de procedimientos</li> <li>- Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo.</li> <li>- Encuestas de clima organizacional</li> <li>- Balance social / Reporte de sostenibilidad</li> <li>- Open house</li> <li>- Actividades deportivas / Culturales</li> <li>- Buzón de comunicaciones</li> <li>- Memos / Circulares</li> <li>- Folletos</li> <li>- Cartas de bienvenida / Felicitación</li> <li>- Capacitación / Seminarios / Talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet / Internet</li> <li>- Blogs</li> <li>- E – mails / Agenda electrónica</li> <li>- Newsletters electrónicas</li> <li>- Glosarios y guías de preguntas frecuentes</li> <li>- Foros</li> <li>- Portales de e – learning</li> <li>- Buzones electrónicos de sugerencias e ideas</li> </ul>

Tabla 8. Canales de Comunicación, Brandolini, Gonzáles Frigoli & Hopkins, 2009, p.86.

Por otro lado Michael Ritter (2012), propone la diferenciación entre canal y comunicación formal e informal. En donde la diferencia nace por la estética del discurso. Así mismo depende de la jerarquía que se maneje en la institución:

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones: es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal (Ritter, 2012, p.23).

- Comunicación descendente: esta clase de comunicación se utiliza para impartir lineamientos y directrices a los empleados. Su objetivo es dar instrucciones claras y específicas de trabajo.
- Comunicación ascendente: en esta clase de comunicación, los empleados se comunican con sus superiores reportando novedades o problemas e informando el avance de sus tareas. El contenido que se maneja en esta comunicación es detallado y específico.
- Comunicación horizontal o transversal: se desarrolla entre pares del mismo nivel jerárquico y su objetivo es integrar y coordinar al personal del mismo nivel.

En la siguiente tabla, podemos observar de mejor manera la distribución entre canales de comunicación, y los mismos en comunicación formal e informal.

Tabla 3. Canal y comunicación formal e informal.

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Canal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Memorando</li> <li>- Comunicado</li> <li>- Reunión</li> <li>- Revistas y boletines</li> <li>- Entrevista con el jefe</li> <li>- Cartelera</li> <li>- Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Sobremesa del almuerzo laboral</li> <li>- Cena en casa del jefe</li> <li>- Reunión after – office</li> <li>- Partido de golf</li> <li>- Vía pública</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma de trabajo</li> <li>- Información de prensa</li> <li>- Orden superior</li> <li>- Entrevista de evaluación</li> <li>- Informe de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla con el colega</li> <li>- Mensaje por correo electrónico</li> <li>- Off de record al periodista</li> <li>- Comentario telefónico</li> <li>- Rumor</li> </ul>

Tabla 9. Canal y comunicación formal e informal, Michael Ritter, "Cultura Organizacional" 2012, p. 22.

Para finalizar con los canales de comunicación, es importante en la actualidad manejar a perfección los medios digitales y redes sociales. Contemporáneamente las compañías que no manejan este tipo de canal para difundir lo que se encuentra haciendo y tener respaldo del todo lo que hace, simplemente corre una desventaja sobre las compañías que si se encuentran en este medio y que mantienen a sus públicos informados a tiempo real.

### **Importancia y características del clima organizacional.**

Cómo nos menciona Brandolini, González Frigoli, Hopkins (2009), la buena gestión de Comunicación Interna, nos asegura crear un ambiente armonioso y participativo. Con esto se crea un buen clima de trabajo, logrando así recepción y comprensión de los mensajes transmitidos. Un adecuado clima de trabajo, asegura a la organización confianza y comunicación. En la tabla siguiente se muestra las principales características de la Investigación de clima laboral.

	<b>Investigación actitudinal o de clima laboral</b> Mide sentimientos y percepciones sobre un amplio rango de tópicos.
Motivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la comprensión y aceptación de los empleados sobre la política y las prácticas de recursos humanos.</li> <li>- Medir la moral e identificar las causas del eventual descontento.</li> <li>- Identificar el perfil laboral existente de la fuerza laboral.</li> <li>- Comprobar la efectividad de los supervisores.</li> <li>- Identificar problemas en grupos demográficos individuales.</li> <li>- Establecer o comparar con benchmarks.</li> </ul>
Cuándo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previo o durante una reorganización.</li> <li>- Fusión o adquisición.</li> <li>- Cambio del management.</li> <li>- Downsizing.</li> <li>- Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales).</li> <li>- Previo a negociaciones con el gremio.</li> </ul>
Tópicos a explorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones físicas de trabajo.</li> <li>- Satisfacción del y en el puesto de trabajo.</li> <li>- Política y prácticas de RRHH.</li> <li>- Relaciones de trabajo hacia colegas y otros grupos.</li> <li>- Actitudes hacia la gerencia.</li> <li>- Percepción de las comunicaciones.</li> </ul>

**Tabla 10. Investigación de clima laboral, Michael Ritter, "Cultura Organizacional" 2012, p. 39.**

### **Rumor Organizacional.**

Para empezar, es importante mencionar que el rumor es parte natural dentro de una organización. Michael Ritter lo describe como "el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización" (Ritter, 2012, p.25).

El proceso de difusión de rumores está dado en las empresas por lo que comúnmente se conoce como "Radio Pasillo", un mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones que esas mismas personas consideran importantes para sus necesidades (Ritter, 2012, p.25).

Allport y Postman, describen en una formula, las dos condiciones que se deben dar para saber el alcance de dicho rumor. Donde la divulgación del rumor, y la intensidad del mismo, hacen que sea un asunto importante para los interlocutores y la ambigüedad de los hechos.

La fórmula se representa de la siguiente manera:  $R = i \cdot a$ , donde R representa la intensidad del rumor; i es la importancia del tema para las personas; y a es la ambigüedad de los hechos y la incertidumbre asociada al rumor. Siguiendo esta fórmula, la cantidad de rumor que circula en una empresa, varía en función de la importancia del tema, por la ambigüedad de los hechos con el que el rumor se asocie. Donde los temas sin importancia para los miembros de la organización, no darán indicios de rumor dentro de la organización.

Las empresas nunca deben perder de vista los rumores, es importante que se piense a convivir con ellos y a frenarlos a tiempo para que no se vuelva en un problema mayor aún. Michael Ritter menciona que las gerencias medias son parte importante cuando existe rumor en la organización. Al ser activos participantes en una cadena de rumor, pueden filtrar y bloquear la comunicación entre la alta gerencia y los empleados. Cuando los altos mandos se enfrentan a una ola de rumores tienen dos alternativas según Ritter, estas son:

- a) Ignorarlos, no presentándose a convalidar el discurso ni a retransmitirlo. Los gerentes cumplen el rol de aislados al ignorar los rumores.
- b) Participar únicamente cuando sirven a su propósito. En este caso posiblemente se promueva la circulación del rumor, pero los gerentes tendrán acceso sobre lo que se dice en un tema en específico.
- c) Ser miembro activo de la “Radio Pasillo”

## **Auditoría de Comunicación**

### **¿Qué son las Auditorias de Comunicación?**

Para Joan Costa, en su libro “DirCom on line”, nos dice que hay que empezar por interrogarse sobre qué imagen tenemos hoy, y por qué esa y no otra. Por este motivo es indispensable que una organización realice una auditoría de comunicación. A continuación vamos a tomar la definición de Justo Villafañe con respecto a lo que significa una Auditoria de Imagen:

La Auditoría de Imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública (Villafañe, 1998, p.44).

Como menciona el autor, es una radiografía corporativa, en donde se revisa todo desde la óptica de la imagen. El objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad, y proceder a una optimización, agrega Villafañe. Esta también está alineada a la debe estar ligada a la estrategia general de la organización, “La Auditoría está comprometida en la viabilidad, la realización, la implantación y el control de la estrategia general o las estrategias particulares de la empresa” (Costa, 2006, p.223).

### **¿Para qué sirven las auditorias de comunicación?**

Para María Eugenia Etkin (2008), el objetivo de una auditoría de imagen es revelar el estado de las comunicaciones en una institución, “a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional” (Etkin, 2008, p.62). Según la autora, la auditoría tiene dos dimensiones: la primera es el

diagnóstico de la empresa y la segunda es el plan correctivo que se proponga o recomendaciones que se dé.

Por otro lado, Joan Costa define a su modelo como: Auditoría Estratégica Global, que se aplica en casos concretos en que, en un momento dado se requiere un conocimiento exhaustivo de la imagen de la empresa en la mente de los públicos. El motivo puede ser cambios en la gestión, en la estructura de la empresa, en el portafolio de productos/servicios, o en cualquier proyecto que implique tomar posiciones para efectuar cambios sustanciales en la empresa. (Costa, Dircom, p.111)

Joan Costa (2006, p.223), resume en los siguientes puntos el por qué denomina a su método como una Auditoría Estratégica Global y lo que esta permite saber, priori a su aplicación:

- Porque permite descubrir, exhaustivamente, no sólo qué imagen tenemos hoy, sino también por qué. ;
- No quedarnos solamente con este conocimiento, sino compararlo con las líneas maestras del proyecto estratégico de empresa, y evaluar sus coincidencias y desviaciones;
- Establecer el diagnóstico y el marco operativo de cambios, y determinar las herramientas para implantar la estrategia de acción, así como sus sistemas de control.

El comunicólogo, Joan Costa, responde de la siguiente manera al cuestionamiento sobre lo que significa el fin de la auditoría “si el punto de partida de la auditoría consiste en detectar y evaluar qué imagen existe actualmente y por qué, el punto final de esta auditoría, que es el inicio del cambio, consiste en definir y evaluar qué imagen necesitamos en función de la estrategia y objetivos de la empresa, y cómo organizamos las causas que han de cambiarla” (Costa, 2006, p.225).

Para Costa, una auditoria nos permite responder preguntas como éstas:

- Qué imagen de la empresa existe hoy en el público.
- Cuál es el valor real y psicológico de esta imagen versus las empresas concurrentes.
- Cuáles son las causas, positivas y negativas, que han dado lugar a esta imagen.
- Qué oportunidades y riesgos implica esta imagen actual.
- Qué aspectos conviene suprimir, reforzar y añadir a esta imagen.
- Cómo efectuar estos cambios.
- Cuál es la presencia cuantitativa de comentarios de la prensa sobre la empresa. Y cuál el sentido general de los contenidos difundidos.
- Qué grado de coherencia existe entre las diferentes comunicaciones mass media, micro media, inter media e interpersonales. Y qué grado de coherencia entre éstas y la realidad que la empresa ofrece.
- ¿Faltaría o no una política de marcas? ¿Habría que diseñar su arquitectura?
- Cómo definir la cultura corporativa para la nueva estrategia.
- Cómo transformar el concepto cultural en acción.
- Cómo organizar el sistema de comunicación interna para optimizar la productividad y difundir la cultura.
- Cómo la identidad corporativa tendrá que vectorizar la nueva imagen a implantar.
- Cuál será el plan director para la identidad inter media.
- Cómo se implementarán las operaciones de cambio.
- Cuál será la estrategia de comunicación corporativa.

- Con qué instrumentos se realizará el seguimiento de la implantación de la imagen en las tres dimensiones de comunicación: institucional, organizacional, mercadológica.
- Cómo habrá que proceder para controlar el desarrollo de la imagen en el público.
- Cuál es el sentido y el peso de las opiniones manifestadas por los líderes respecto de la empresa y de su máximo ejecutivo.
- Qué está comunicando la empresa involuntariamente o inconscientemente. Y a través de qué actuaciones, medios y soportes.
- Cuál es la experiencia y valoración de los clientes: motivos de satisfacción, de crítica, de adhesión. Expectativas y demandas.
- Qué desviaciones existen entre la imagen percibida, imaginada y la realidad experimentada.
- Qué representa la empresa (no qué es) para el público.
- En qué modelo conceptual y operacional debe basarse la construcción de la nueva imagen.
- Cuáles han de ser las líneas maestras para el plan estratégico de comunicación.

Para Costa, la Auditoría Estratégica Global, debería ser un poco para las empresas lo que el chequeo médico periódico es para las personas.

Para Justo Villafañe, son importantes los parámetros con los que se desarrolle una auditoría. Sirve para interpretar las variables utilizadas, estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer su estructura y los factores que intervienen en la conformación de la Imagen Corporativa y en su dinámica, también busca evaluar las

variables de las relaciones con los grupos internos y externos; y un estudio de fuentes documentales.

Algunos de los objetivos de evaluación que menciona Villafañe (1998, p. 45-46) son:

- Descriptivo: enumeración de las variables, aspectos y factores significativos de la auditoria de Imagen.
  - Estructural: organización jerárquica de dichas variables.
  - Funcional: definición de las funciones que cumple cada variable en el conjunto de la organización.
  - Evolutivo: la transformación de algunas variables en el tiempo y su relación con el cambio social en general.
  - Histórico: características sociales peculiares que han presentado algunas de las variables a lo largo del tiempo.
  - Crítico – dialéctico: cuáles son y han sido las fuerzas e intereses sociales y económicos que han afectado a la Imagen de la entidad.
  - Cultural: normas, valores, creencias y realizaciones que afectan a la Imagen Corporativa.
- Proyectivo: previsión de la evolución probable de la Imagen en el futuro.

## Comunicación Externa

### ¿Qué es Comunicación Externa?

Para algunos autores, el término de Comunicación Externa, es el mismo que Comunicación Corporativa, en este sentido Justo Villafañe define a la Comunicación Corporativa de la siguiente manera:

[...] definí la personalidad corporativa como la zona visible de la Identidad de la empresa, en donde es posible la intervención comunicativa, cuyo objetivo es la inducción de una Imagen intencional de la entidad. En este sentido, la Comunicación Corporativa será una comunicación hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la Identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de esta (Villafañe, 1998, p.263).

Siguiendo esta línea, María Luisa Sánchez cree que este es el vehículo que une la opinión pública con la empresa:

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social (Sánchez M.L. s.f.).

La Comunicación Corporativa está íntimamente relacionada con la Identidad, Imagen y la Reputación externa que tenga la organización. Como estos dos autores recalcan, la Comunicación Corporativa va dirigida hacia los públicos externos, lo que se busca es:

- Proyectar la Identidad de la organización.
- Que los públicos asocien a la organización los rasgos identitarios reales.
- Que consigan una valoración positiva de la organización en los destinatarios.

## **¿Cómo se elabora un Plan de Comunicación Externa?**

Un plan estratégico de comunicación estratégica es indispensable para cualquier organización. Aquí deben constar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. El modelo de Plan de Comunicación que nos propone Paolo Muñoz es el siguiente:

El Plan de Comunicación consta de los siguientes apartados:

- I. Descripción de la situación. Es la introducción al Plan de Comunicación, por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, describiendo la situación de la institución y señalando los aspectos de imagen y comunicación prioritarios.
- II. Objetivos de comunicación. Son los fines que se pretenden lograr con el Plan de Comunicación. Por lo general se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización.
- III. Determinación de públicos objetivo. Son los grupos de interés de la entidad. Su determinación se convierte, después de la fase de investigación, en el primer paso de toda planificación, junto con la definición de los objetivos. Establecidos los públicos con los que hay que comunicar, la tarea de determinar estrategias se ve facilitada.

- IV. Estrategias de comunicación. Expresan el cómo se pretenden alcanzar los fines del plan. Describen, de forma general, las actividades que se detallarán en una fase posterior, pero no las concretan. Se formulan estrategias para cada uno de los objetivos de comunicación previstos.
- V. Mensajes básicos o clave. Mensajes fundamentales por grupos de interés. Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de comunicación que se lleven a la práctica.
- VI. Acciones recomendadas. Son esas actividades concretas en que se materializarán las estrategias. Al igual que los públicos objetivos, deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.
- VII. Calendario. Fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.
- VIII. Presupuesto. Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que éstas sean (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.).

Para Paolo Muñoz, no basta con tener procesos de comunicación externa, sino que estos deben responder a las necesidades de la organización y se encontrar

debidamente establecidos en un plan constante de objetivos, el público delimitado, el plazo, formas de monitoreo y evaluación (Paolo Muñoz, 2017).

### **Responsabilidad Social Corporativa.**

La Responsabilidad Social Corporativa, también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sin duda cumple como un compromiso entre una empresa y su entorno, aquí se presenta una definición de lo que RSE contempla:

Es el conjunto de principios, políticas, programas y acciones de respeto al entorno social y natural dirigidos a incorporar en la estrategia empresarial los valores y expectativas de los diversos públicos internos y externos con el fin de incrementar el valor de marca y la reputación de la empresa (Villafañe, 2008, p.193).

Responsabilidad social implica también determinar cuáles son los mensajes que la Empresa emite en el escenario público y cuál es la responsabilidad de estos tienen en la sociedad que los recibe. Lo mismo sostiene el IARSE en un artículo de prensa: (Etkin, 2009).

La Responsabilidad Social de la Empresa implica, indudablemente, la incorporación y puesta en práctica de ciertos valores dentro de la compañía, que luego deben reflejarse en todas sus acciones de la empresa, tanto internas como externas (...) En la medida de lo posible, los empresarios deberían procurar transmitir –en las propagandas- valores que contribuyan al bien a la sociedad y no que tiendan a disgregarla (Sánchez, s.f.).

Villafañe & Asociados propone un Plan integral de responsabilidad corporativa, el cual está dividido de la siguiente manera:

- I. Auditoría de Responsabilidad Corporativa:
  - Evaluar las prácticas de responsabilidad actuales.
  - Analizar el marco de relaciones y las demandas de sus stakeholders.
  - Definir compromisos formales por parte de la alta dirección.

- II. Plan director de Responsabilidad Corporativa:
  - Definición de los principios de gestión de la responsabilidad.
  - Elaboración de la Matriz de Responsabilidad (stk/compromis)
  - Creación de un marco estable de relación con stakeholders.
  - Implementación de acciones de mejora.
  
- III. Plan de Comunicación de la Responsabilidad Corporativa:
  - Elaboración de un mapa de stakeholders.
  - Redacción de la memoria de responsabilidad corporativa.
  - Diseño de programas de comunicación de la responsabilidad.

## **Comunicación en Crisis**

### **¿Qué es Crisis?**

El concepto de crisis que nos proporciona Luciano Elizalde, es que “La crisis es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis” (Elizalde, 2004). Fue construido a partir del análisis de casos estudiados en los últimos siete años (a partir de la publicación) de un trabajo en la Universidad Austral.

José Luis Piñuel Raigada propone que hay que desdramatizar la noción de «crisis». “«Crisis» significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel, p.5).

La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos (Piñuel, 1997, p.5).

Es importante señalar que una Crisis pone en riesgo la reputación y credibilidad de las organizaciones. No se trata de un asunto menor, porque el valor de los intangibles es cada vez máspreciado en las empresas y es fundamental en estos tiempos para que una organización cumpla sus objetivos propuestos (Newman & Mejia p.22).

### **Causas de Crisis.**

Las causas que pueden desencadenar una Crisis son variadas y dependen de la naturaleza de la empresa de la que se tome como referencia. Sin embargo, José Carlos Losada 2005, la puede clasificar en una perspectiva general de la siguiente manera:

- a) Catástrofes: Son las Crisis más graves, puesto que implican gran cantidad de daños materiales y también humanos. Se genera una alarma social, puede afectar la supervivencia de la empresa y suelen acarrear serias consecuencias jurídicas y costosas.
- b) Fallos Funcionales Graves: Son aquellos que representan un riesgo hacia la salud o seguridad de las personas. Genera una reducción vertiginosa en ventas, pérdida de confianza en los mercados, se pueden beneficiar sus competidores con ataques dirigidos.

- c) Crisis de honorabilidad: Cuando algún miembro representante de la compañía incurre en conductas desviadas de la legalidad / moralidad. Lo cual produce efectos negativos como la pérdida de liderazgo de los líderes retratados, sanciones administrativas / penales y un grave deterioro de la Imagen y Reputación Corporativa de la compañía.
- d) Amenazas económico – financieras: Las precedentes de situaciones más o menos previsibles en este terreno son inspección fiscal conflictiva, OPA hostil. Las que pueden originar situación crítica por cambios inesperados en la alta cúpula, pérdida de valor objetivo de la empresa o problemas de desmotivación interna.
- e) Crisis Internas: Originada por razón de tipo interno como conflictos entre trabajadores, baja productividad, enfrentamientos. Lo cual genera un desgaste en el clima interno y por ende una caída de la productividad, pérdida de la calidad en la prestación de servicios, etc.

Por otro lado, González Herrero, toma criterios de algunos autores para la elaboración del cuadro a continuación expuesto:

Autor	Tipos de Crisis	Ejemplos	Clasificación en función de...
- Institute for Crisis Management (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativas</li> <li>- De gestión</li> </ul>	Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales. Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales	- Causas de la crisis
- Gottschalk (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financieras</li> <li>- De imagen</li> <li>- Agentes externos</li> </ul>	Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de ventas. Investigación judicial, producto defectuoso. Terrorismo, adulteración de	- Consecuencias/ origen de crisis

		productos, fenómenos naturales	
- Meyers y Holusha (1986)	- Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas	Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos	- Características concretas de la situación
- Berge (1990)	- Crónicas (no emergencia) - Agudas (emergencia)	Problemas financieros, conflictos laborales. Accidentes, fenómenos naturales	- Tiempo de reacción disponible
- Reihardt (1987)	- Inmediatas (emergencia) - En desarrollo (no emergencia) - Permanentes (no emergencias)	Accidentes, fenómenos naturales. Protestas consumidores. Sentencia judicial recurrida	- Tiempo de reacción disponible
- Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988)	- Técnico/Externa - Económico/Externa - Personal-social organizativa/Interna - Personal-social organizativa/Externa	Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos Desastres ecológicos, accidentes grandes proporciones, fenómenos naturales Adulteración del producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales. Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones	- Origen/área afectada por la crisis
- Pauchant y Mitroff (1992)	- Ataques económicos/Externos - Ataques sobre la información/Externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas	Boicot, OPS hostil Violación derechos propiedad industrial Intoxicación, paralización instalaciones Desastres aéreos Problemas respiratorios personal de vuelo Adulteración alimentos, terrorismo	- Origen/área afectada por la crisis

- González Herrero (1996)	- Evitables - No-evitables (accidentales operativas) u	Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots, Accidentes, fenómenos naturales	- Posibilidades de intervención de la organización
---------------------------	---	---	--

Tabla 11. Tipos de Crisis según diversos autores, en González Herrero, 1998, p.68.

Las crisis pueden existir a partir de tantas formas, pero según los orígenes de las crisis, éstas existen en tres ramas dentro de la organización. Estas son en el ámbito de las Relaciones Sociales, Relaciones con el Entorno humano y en las Relaciones de Comunicación.

### **Factores estructurales de la Crisis.**

Para José Carlos Losada (2005), cualquiera que sea la duración e intensidad de una crisis, esta tiene tres momentos que se pueden diferenciar de la siguiente forma:

- Precrisis: en esta fase se activan los sistemas de alerta para identificar las posibles causas adversas a la organización. Son los primeros síntomas del conflicto.
- Crisis: aquí ya se conoce sobre la crisis en el exterior de la empresa, a menudo los medios de comunicación son los que se encargan de esta divulgación según José Carlos Losada. Aquí se da inicio a establecer las estrategias comunicacionales con los públicos prioritarios para proporcionar información rápidamente.

Según el autor, algunos expertos consideran que, dentro de la crisis se pueden encontrar dos momentos:

- a) Fase aguda: muy espectacular a causa de los mass media, puede durar de unas pocas horas hasta semanas.
  - b) Fase crónica: con el organismo maltrecho todavía, la organización empieza a percibir las consecuencias: económicas, jurídicas, corporativas de la crisis.
- Postcrisis: en esta instancia, la crisis está cerrada y culminó, al igual que las causas que la han provocado. Es un momento de balance, de análisis de la situación en ese momento de tiempo, de evaluación sobre la imagen, y de ajuste de las medidas técnicas y humanas previsibles para una posterior crisis similar.

### **Prevención de Crisis.**

Queda claro que la menor manera de gestionar una Crisis, es antes de que esta suceda. Nada mejor que una organización que esté preparada ante una posible Crisis. Una manera de prevenir una crisis es detectar algunos de los posibles escenarios y seguir un plan preventivo. Algunas recomendaciones que aconseja Luciano Elizalde, 2004, p.109-120 son las siguientes:

- Organizar un grupo que piense y actúe como si la crisis fuese algo normal, cotidiano y permanente. El autor denomina a este grupo cédula o comité de crisis (CECRI) y se encarga del análisis de posibles escenarios en los que puede estar involucrada la empresa. Los mismos tienen que cumplir con un perfil psicológico y profesional apto.

- Los miembros de CECRI deben desarrollar una guía o manual escrito de cómo debería actuar la organización frente a un panorama de crisis.
- El CECRI, debe trabajar en conjunto con directores y empleados de las áreas técnicas específicas. El equipo CECRI debería solicitar informes periódicos acerca de situaciones de riesgo y peligro que puedan surgir en cada área.
- Evaluación de los escenarios internos y externos, esto sirve para saber hasta qué punto la crisis podría ser de interés público, es decir medir el grado de importancia y repercusión que esta pueda tener en los públicos.
- La acción de prevención en cada una de las áreas debe estar acompañada de un programa preventivo de comunicación sobre causas, características y posibles consecuencias de los problemas.
- La comunicación debe orientarse en desarrollar relaciones con los posibles organismos que puedan apaciguar o intensificar una posible crisis. Aquí se pueden encontrar los medios, organismos de control o líderes de la comunidad donde se encuentra la organización.
- La comunicación debe ser directa, como indirecta. En la fase de prevención, deben hacerse comunicaciones con los destinatarios finales (directas) y con los agentes que intermedian con éstos (indirectas).
- Se debe identificar los agentes que pueden ser respaldos o garantes, frente a una posible crisis. Los agentes de respaldo pueden ser quienes no tienen una función definida institucionalmente, pero ayudarán a la organización porque ellos también ingresarán a la crisis. Los garantes por otro lado son los agentes políticos.
- Prestar atención a los mensajes que se producen, de modo consciente o inconsciente, a agentes amigos, aliados, adversarios y enemigos.

- Controlar la información en la crisis, la gestión de la información es clave en este proceso, las personas que vayan a manejar el flujo de información en una posible crisis, debe hacerlo de una manera estratégica.
- Mapa de distribución del conocimiento en la crisis, aquí se detallan los niveles de control de información en una empresa; en el primer rectángulo se encuentran los directores con sus personas de máxima confianza, en el segundo rectángulo se encuentra el grupo CECRI, en tercer grado se encuentra los delegados de las áreas comprometidas, los mismos deben trabajar en conjunto con los miembros del CECRI, en el cuarto rectángulo, que es el más peligroso, es donde existe más filtraciones, conversaciones personales, personas que entran rutinariamente a la organización.

### **¿Qué producen las Crisis?**

Es claro que una Crisis tiene repercusión negativa en una organización, pero, ¿Qué conjunto de características pueden producirse en una situación de Crisis?, según Bertrand Robert y Daniel Verpeaux, ejecutivos del grupo Francom, las mismas son:

- a) Pérdida de confianza en el interior de la organización causante de la crisis y en su entorno (accionistas, proveedores, asociaciones profesionales, etc.).
- b) Investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación, para los cuales la variable “conflicto” constituye el tercer factor de selección del newsmaking.
- c) Incertidumbre en los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en pérdidas de contratos o en la alteración de su cotidianidad comercial.

- d) Popularidad inmediata de las víctimas incluso en aquellos casos en los que esa categorización sea dudosa.
- e) Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.

Por otro lado, Alfredo Bisquert Vicens 2006, dice que en una situación de Crisis, existen múltiples y diversos factores que intervienen en la misma, estos pueden ser:

- a) Relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización.
- b) Su existencia es conocida por los participantes y genera malestar institucional.
- c) La organización no puede mantener el conflicto por mucho tiempo, por razones de supervivencia.
- d) La Crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control.
- e) Existe una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia.

Como síntesis a estos elementos, el autor dice que una Crisis institucional enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. "Puede hablarse, entonces de, diversos tipos: crisis de funciones, de modelo, de proyecto. Cada uno de ellos implica distintos grados de compromiso y efectos en funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización" (Bisquert, 2006, p.161).

Para manejar y disminuir los estragos de una Crisis, Justo Villafañe 1998, propone los principios para actuar en un panorama de crisis, en primer lugar nos dice que debemos anticiparnos a la misma, ser ágil una vez declarada la Crisis, poseer calidad informativa, donde la información sea precisa y dinámica, finalmente el autor trata el tema de veracidad por parte de la compañía, donde se puede preservar información, pero nunca brindar datos o informaciones que no se ajusten a la verdad.

Ante el escenario de una crisis, Timothy W. Coombs propone la siguiente lista de estrategias por la que una organización puede optar en estas situaciones:

- a) **Ataque al acusador:** se pone en duda a la parte que asegura que existe una crisis, se duda de los hechos y la lógica expuestos. A veces, se amenaza con el juicio.
- b) **Negación:** la organización asegura que no hay ninguna crisis.
- c) **Disculpas:** La organización minimiza su responsabilidad ante la crisis. Se niega cualquier intención de hacer daño, la organización asegura que no tenía control sobre los acontecimientos que condujeron a la crisis. Comúnmente utilizada en desastres naturales.
- d) **Justificación:** la crisis se minimiza con una declaración en la que se afirma que no se ha producido un daño grave ni nadie ha resultado herido. Esta técnica se utiliza cuando los consumidores utilizan un producto de forma incorrecta o se produce un accidente industrial.

### **Vocerías.**

Identificar quienes son los actores implicados por la actividad de la organización, puede ayudar a manejar de mejor manera una crisis. Es indispensable prever quienes pueden intervenir en la misma y su actitud favorable, contraria, neutral o imprevisible en el transcurso de una posible crisis. Como se observó previamente, es indispensable la relación que se tenga con los medios de comunicación y organizaciones privadas y públicas.

Para Paolo Muñoz, el (la) Presidente Ejecutivo es la persona autorizada para hablar sobre todos los temas, en declaraciones a los medios de comunicación. Sin

embargo, el Presidente Ejecutivo es el único que puede delegar la vocería a otro funcionario. En caso de declaraciones dadas por el Presidente Ejecutivo, ningún otro funcionario deberá formular aclaraciones. ni complementar lo expresado por los voceros, salvo que así lo haya autorizado el Presidente Ejecutivo.

LOS VOCEROS son aquellas personas que tienen la autoridad emanada por el cargo que ejercen y las responsabilidades que atienden, AUTORIZADOS para dar declaraciones a los medios de comunicación.

- Como su nombre lo indica es LA VOZ de la Entidad, por lo cual es la figura fundamental de las comunicaciones institucionales (esto aplica tanto para las comunicaciones internas como externas). Al ser vocero institucional, no se estará jamás emitiendo una opinión personal.

- Conocimiento profundo de los mensajes clave.

- Debe tener capacidad para no involucrarse con opiniones o posiciones sobre factores políticos o públicos que vayan en contra de la institución.

- Debe tener presente que sus actitudes frente a los medios de comunicación, benefician o perjudican la reputación e imagen de la entidad.

### ***Atención a los medios.***

Los medios de comunicación podrían tener interés en un momento determinado por cubrir información, es importante tomar en consideración algunas recomendaciones:

- Dar la llegada y atención a los medios de comunicación

- La Presidencia Ejecutiva es la encargada de este tema. Los otros funcionarios deben evitar tener contacto directo con los medios de comunicación sin la intermediación de algún representante del equipo de Imagen.

- Cuando usted en su calidad de vocero se reúna con periodistas debe en todo momento tener un trato cordial y respetuoso procurando la comodidad de los mismos y contribuyendo a que puedan realizar su labor informativa.

### ***Actuación general de los voceros.***

- Solo la Presidencia Ejecutiva tendrá la potestad de autorizar a los voceros que actuarán frente a la situación de crisis comunicacional.

- Hay que recordar que su audiencia no es sólo el periodista, él es el vínculo con la opinión pública y que sus declaraciones comprometen a la institución

### ***Recomendaciones para voceros.***

- Mantenga siempre la calma y concéntrense en sus mensajes clave.

- Fije la posición de LA ENTIDAD con la información disponible y de acuerdo a lo autorizado POR EL COMITÉ DE CRISIS.

- NO utilice el humor o sarcasmo como recurso.

- NO especule.

- NO mienta.

- NO personalice.

- NO ofrezca más información de lo acordado.

- Evite hablar en negativo. Hágalo en positivo, en función de las acciones que se han tomado para resolver la situación

### ***¿Cómo nos preparamos?***

- En Conferencias o Ruedas de prensa.

Prepárese para las preguntas difíciles y practique antes junto a los encargados de Imagen.

Los responsables de Imagen se asegurarán que el salón dispuesto cumpla con todo lo necesario.

Al llegar al salón dispuesto para tal fin, salude cortésmente a los periodistas. Haga contacto visual con toda la audiencia al presentar su exposición y transmitir sus mensajes, siempre con respeto.

Promueva el esquema de “una pregunta a la vez”.

De ser posible, direcciona las respuestas con el nombre del periodista que realiza la pregunta.

Inicie la respuesta dirigida a quien pregunta y luego responda a toda la audiencia.

Cuando sienta que cumplió su objetivo, dé por terminada la rueda de prensa realizando un cierre con sus conclusiones. Despídase cortésmente y retírese del lugar.

### ***Los mensajes clave.***

- Para construir una declaración pública

–Los mensajes clave son la guía de palabras o ejes del discurso que se quiere comunicar y cobran vital importancia ante una situación de crisis comunicacional.

–Aquellos mensajes clave específicos para situaciones de crisis deberán ser contruidos en el COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS.

### **Recursos de comunicación.**

- El comunicado de prensa
  
- Nota de prensa
  
- Hojas informativas
  
- Pronunciamientos en redes sociales
  
- El comunicado de prensa es un resumen de hechos acerca de un tema.
  
- Su forma es similar a la de un artículo de noticias. El primer párrafo es la “entrada” y contiene la información más importante; los siguientes párrafos amplían esa información y dan más detalles. La información menos importante se presenta al final.
  
- Los reporteros frecuentemente reciben los comunicados por correo electrónico o por mensaje de texto, FB, Twitter. También se distribuyen al público en portales en la web.

### **Plan y Manual de Crisis.**

El Plan o Manual de Crisis se define como un “documento de trabajo antes, durante y después de la crisis” (Elizalde, 2004, p.156). El mismo debe ser adaptado para cada empresa, ya que todas son diferentes. Con este documento, previo a una minuciosa investigación, se intenta que “Un Plan de manejo de Crisis busca que el interés público en torno a la organización se concentre en sus actividades sustantivas, sus productos o servicios, en sus innovaciones y logros, más que en sus problemas o riesgos” (Newman & Mejia, 2009, p.30).

Para Elizalde 2009, todo Manual de Crisis debe contar con los siguientes puntos:

- I. Filosofía de la corporación. La misión, visión, metas, objetivos, etc., deben ser explicados y recordados en la introducción.
- II. Justificación de tener un Plan de Crisis. Se debe explicar por qué es necesario planificar acciones para prever una Crisis.
- III. Objetivos de Plan de Crisis. Se deben establecer con claridad para que los usuarios conozcan los límites y alcances de su comportamiento en la Crisis.
- IV. Presentación de la forma de identificar y de definir una Crisis en la organización. En este punto, se muestra que el Plan de Crisis no puede ser copia de otros planes. Cada organización debe contar con sistema de detección propio, para saber si se está cerca o no de una situación de Crisis.
- V. Guía para alcanzar los objetivos del plan. Aquí se definen quiénes son los miembros de CECRI, como está conformado el equipo, de qué manera activan su funcionamiento, así mismo las responsabilidades de cada uno y cuáles son los públicos y audiencias principales.
- VI. Relaciones con otras instituciones. El Manual debe estar actualizado con los nombres y datos para tener contacto inmediato con periodistas y medios, editores, jefes de redacción, organismos del Estado y de control, proveedores, sindicatos, etcétera. Esto servirá de apoyo para los miembros de CECRI, para que actúen de una manera rápida.
- VII. Principales contenidos. Definir algunos temas relevantes de una manera precisa. Con esto, todos aprenden de la misma manera y no complican la situación por fallas en el modo de expresarlo.

VIII. Centro de operaciones. El manual debe definir el lugar donde se reunirá el CECRI durante la Crisis. El centro debe estar equipado técnicamente para su funcionamiento y solo pueden ingresar al mismo las personas que sean parte del equipo.

Otro modelo de Plan de Crisis, es el que propone Justo Villafañe, 1998, p. 304-309, donde describe un Plan de Crisis que se divide en cuatro etapas. Estas son:

- I. La identificación de la crisis: aquí se reconoce la crisis, se verifica información sobre la misma, se mide su intensidad y se calcula consecuencias potenciales. Aquí se establecen los límites de la crisis, se esclarecen las responsabilidades propias y de terceros, se evalúan los daños y el número de afectados, se determina el grado de visibilidad mediática de la crisis, se reúne a los componentes de la célula de crisis y se define un discurso de espera que permita ganar tiempo.
- II. El enfrentamiento a la crisis: aquí se adopta una nueva actitud mental por parte de quienes mayor responsabilidad van a tener en dicha gestión. Una crisis pone a prueba la capacidad de la organización y de igual manera, de los comportamientos personales de los miembros. Aquí también se constituye el comité de crisis más idóneo de acuerdo a la naturaleza de la crisis, que debe reunir los siguientes requisitos; integrar personajes claves de la empresa, que tengan liderazgo dentro de la misma, integrar al director de comunicación, el de recursos humanos y un buen jurista, debe reunirse las veces que sea necesario, de preferencia fuera del lugar de crisis , debe evaluar continuamente la situación y propondrá modificaciones al plan de actuación, tendrá a su disposición medios directos de comunicación. Aquí es sumamente designar un portavoz.

- III. Contribuir a la resolución de crisis: aquí se ejecuta el Plan de Comunicación de Crisis propiamente dicho, el cual se caracteriza por cuatro funciones comunicativas básicas que son: elaboración de información documental, difusión de información hacia el exterior, difusión de información hacia el interior, la mediación cualitativa ante terceros para ganar aliados y neutralizar a los detractores y la evaluación informativa que con carácter permanente debe hacerse al conflicto. Es aconsejable hacer un seguimiento incluso hora a hora en los momentos de crisis.
- IV. La gestión de la poscrisis: esta es la última fase funcional del conflicto. Aquí se refiere al concepto de crisis como peligro y como oportunidad. Cuando se resuelve positivamente una crisis, puede significar nuevas oportunidades y ventajas competitivas para la empresa. Donde los posibles beneficios, según Antonio López, son que moviliza al conjunto de la organización, despierta de su letargo a las empresas privadas, ayuda a crear una nueva identidad en empresas e instituciones con débil cultura corporativa, descubre nuevos líderes que permanecían ocultos, permite adoptar enfoques nuevos y realizar análisis innovadores, sobre el sentido de la actividad y de la organización, hace que aflore la Organización – Realidad sobre la Organización – Imagen, es un ejercicio de gimnasia preventiva y de adecuación a la realidad del mercado y de la competencia.

# AUDITORIA DE COMUNICACIÓN DE RESTREPO COMERCIAL

El siguiente informe pretende explicar tanto un pre-diagnóstico de la empresa RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA, como su respectiva auditoría de comunicación. La investigación inicial intentará mostrar un enfoque inicial de cómo está la empresa actualmente en términos de comunicación interna, por ejemplo, cómo está estipulada la identidad y si funcionan correctamente las herramientas de comunicación o no. De esta manera, se podrá realizar una investigación real, ver los problemas que existen y encontrar soluciones. La auditoría interna es una herramienta esencial para cualquier empresa para poder tener un mejor desempeño de su comunicación.

## Historia

La compañía la empezó Jorge Hernán Restrepo, como la idea de una distribuidora de óptica, porque cuando él llegó a Ecuador a hacer una auditoría en un Banco, viajó con colombianos y la mayoría de ellos era optómetros. Ellos le pedían que Jorge Hernán les traiga lentes, porque aquí no había quien los fabricara. Después de eso, fundó la compañía y empezó a traer lentes de contacto al Ecuador y algunas empresas de otros productos como ALLERGARD, empezaron a contactarlo. Por esta razón, ahora tienen una división de óptica donde manejan lentes de contacto, una división de cosmética donde manejan Botox, ácido hialurónico, una división dermatológica, donde entran productos para cosmetólogos y médicos estéticos, una división terapéutica, donde también manejan el Botox para migrañas crónicas,

incontinencia urinaria, etc., y una división incipiente, de medicamentos huérfanos, especiales y específicos para ciertas patologías; se denominan “salvavidas” y son muy caros. Tienen oficinas en Quito y Guayaquil, y una operadora logística en Cuenca. Tienen visitadoras a médicas para todas las áreas, pero se les conoce como asesores. La jefa de Marketing es Esperanza Gutiérrez, María José Ortiz también está encargada de esa zona. Jorge Hernán es Gerente General, es administrativo, pero más logístico.

## **Misión**

“Generamos bienestar y crecimiento a nuestros clientes, socios y colaboradores a través de la comercialización de productos para la salud y el bienestar físico.”

## **Visión**

“Nos mantendremos como una empresa exitosa, con presencia a nivel nacional, participe de una porción del mercado cada vez más grande, destacándonos por nuestro excelente servicio y la calidad de nuestros productos.

A su vez seremos reconocidos como un equipo humano sólido, donde se promulguen los valores al interior de nuestra empresa con proyección a nuestros clientes.”

## Compromiso

“Todos los que hoy hacemos parte de la organización RCI aceptamos el compromiso de enfocar nuestras acciones y nuestras metas profesionales para alcanzar la Visión de la empresa.”

## Valores y filosofía

Los valores organizacionales de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA se llaman factores de éxito, cada uno de estos factores de éxito llevan a distintas competencias:

### Satisfacer al cliente:

- Los empleados con un óptimo nivel de esta competencia son aquellos que cuidan mucho a sus clientes, ya sean internos o externos. Los escuchan y satisfacen o superan sus expectativas. Este valor desarrolla la competencia de agilidad/rapidez.

### Dar resultados:

- Los empleados con un óptimo nivel de esta competencia son aquellos que están orientados a la consecución de sus objetivos, los de su área y por ende los de la organización a través del trabajo conjunto. Este factor de éxito desarrolla la competencia de orientación al logro.

### Desarrollo personal:

- Los empleados con un óptimo nivel de esta competencia están constantemente aprendiendo y compartiendo sus conocimientos. Tienen mucho interés en mejorar y desarrollar sus habilidades a través de aportes innovadores. Este valor desarrolla la competencia de iniciativa.

### Atreverse a mejorar:

- Los empleados con un óptimo nivel de esta competencia saben que el cambio es inevitable. Están siempre dispuestos a adaptarse y a mejorar para afrontar las necesidades del entorno empresarial. Este factor de éxito desarrolla la competencia de adaptabilidad.

### Demostrar integridad:

- Los empleados con un óptimo nivel en esta competencia aceptan totalmente los valores de la empresa y garantizan con toda integridad que sus comportamientos están alineados a los valores de la organización al asumir sus funciones con responsabilidad. Este valor desarrolla la competencia de honestidad.

## **Normas**

Las normas o comportamientos explícitos están dentro del Reglamento Interno, que estará adjunto como anexo A, al final de este documento, y en virtual en el CD que también se entregará.

## **Comportamientos**

Como comportamientos implícitos está el hecho de que existe una forma de comunicación totalmente informal entre todos los colaboradores. La comunicación que existe con los jefes también es informal y directa, siempre se comunican por WhatsApp o teléfono y no hace falta sacar citas con antelación; se puede asistir a cualquier momento a las oficinas de los directivos. Esta empresa da oportunidad a los colaboradores de estar muy cerca de sus compañeros y mantener relaciones

positivas y amistosas. Por otro lado, no utilizan uniformes, pueden estar vestidos de la manera que deseen. Existen dos grupos de almuerzo, para no dejar solas las oficinas; un grupo es de 12 y 30 a 1 y 30 pm, y otro es de 1 y 30 pm a 2 y 30 pm. La puntualidad es siempre procurada por los colaboradores, pero igualmente, si llegan tarde, no se les llama la atención de una manera severa. De todas formas, la hora de trabajo es hasta las 5 y 30 pm, pero si tienen que terminar las obligaciones del día, se pueden quedar tranquilamente terminándolas fuera del horario de oficina.

En términos de ventas por parte de los asesores (utilizan ese nombre en vez de visitadores de médicos), ellos realizan reportes constantes para mostrar su nivel de ventas a médicos; RESTREPO no las confirma con los médicos, sino que evalúan su trabajo según esos reportes, basándose solo en el nivel de confianza que existe.

Además, dentro de los rumores existentes dentro de la empresa, se cree que existen, por ejemplo, un grupo de WhatsApp, en donde solo están incluidos pocos de los colaboradores de RESTREPO, los que tienen más antigüedad, dejando de lado a otros compañeros; en este grupo, obviamente se tratan temas y rumores que muchas veces no se quieren transmitir a todos los colaboradores.

Por último, un comportamiento implícito que es importante y totalmente fuerte y positivo de parte de la empresa es el hecho de que siempre están dando apertura a sus colaboradores para que propongan ideas nuevas y poder ponerlas en práctica.

## Eventos internos

Dentro de los comportamientos internos que existen hay:



## Eventos externos

Existen muchos más eventos externos que internos en RESTREPO COMERCIAL, como los siguientes:

Lanzamientos de nuevos productos que están por venderse y promocionarse.

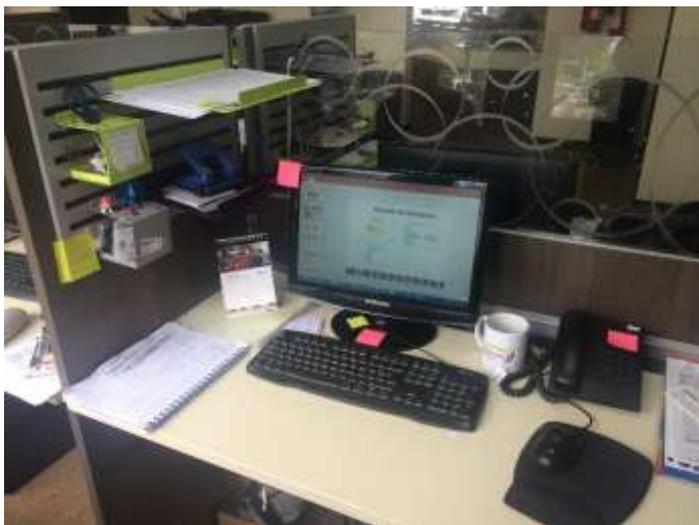
Talleres de aplicación de Botox u otros productos, a manera de entrenamiento para enseñar a médicos y médicas a aplicar correctamente estos productos. Normalmente, asisten entre 5 o 10 médicos, y se realizan varios de estos talleres pequeños al mes.

RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA está involucrado directamente con las marcas aliadas que ellos venden y distribuyen y con otras marcas poderosas. Normalmente, están invitados a congresos y conferencias médicas internacionales. Realizan patrocinios a médicos para darles la oportunidad de enviarlos a estos congresos y conferencias.

Este año, al igual que se expuso en los eventos internos, se realizará un cóctel por los 30 años de la empresa, donde también estarán invitados algunos clientes, los más fieles a la marca.

## Identidad visual

### ASPECTO FÍSICO DENTRO DE LAS OFICINAS DE QUITO DE LA EMPRESA







**Logo.**



RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA no cuenta con un Manual de Identidad Visual, solo tienen relación profesional con un diseñador gráfico que elabora diferentes diseños para lo que la empresa necesita, manteniendo siempre una coherencia de imagen con las marcas aliadas de los productos que distribuye.

RESTREPO, sin embargo, quiere ya crear un Manual de Identidad Visual básico, como proyecto futuro.

La empresa maneja una cromática de colores de Verde y Magenta. El logo de la empresa es el nombre de la empresa en magenta con dos líneas curvas al lado y una especie de hoja color verde oliva claro en la parte superior. RESTREPO, por lo pronto no conoce la tipografía exacta de su logo, ni los porcentajes de colores CMYK de la gama cromática que utilizan.

## **Mapa de públicos**

### **Públicos internos.**

- Colaboradores en Quito (gerente general y gerente de mercadeo y ventas, una coordinadora de ventas, dos asesoras de cosmética en zona 1 y 2, una asesora solo de óptica, gerente de operaciones), Guayaquil (administrativos: coordinador y asistente, un asesor de cosmética y terapéutica y otro visitador de óptica) y Cuenca (una asesora).
- Zona de bodega (cuatro personas, jefe de bodega, asistente de bodega y dos repartidores).
- Recepción (call-center y cartera).

Modos de relación directos y diarios por la estructura pequeña.

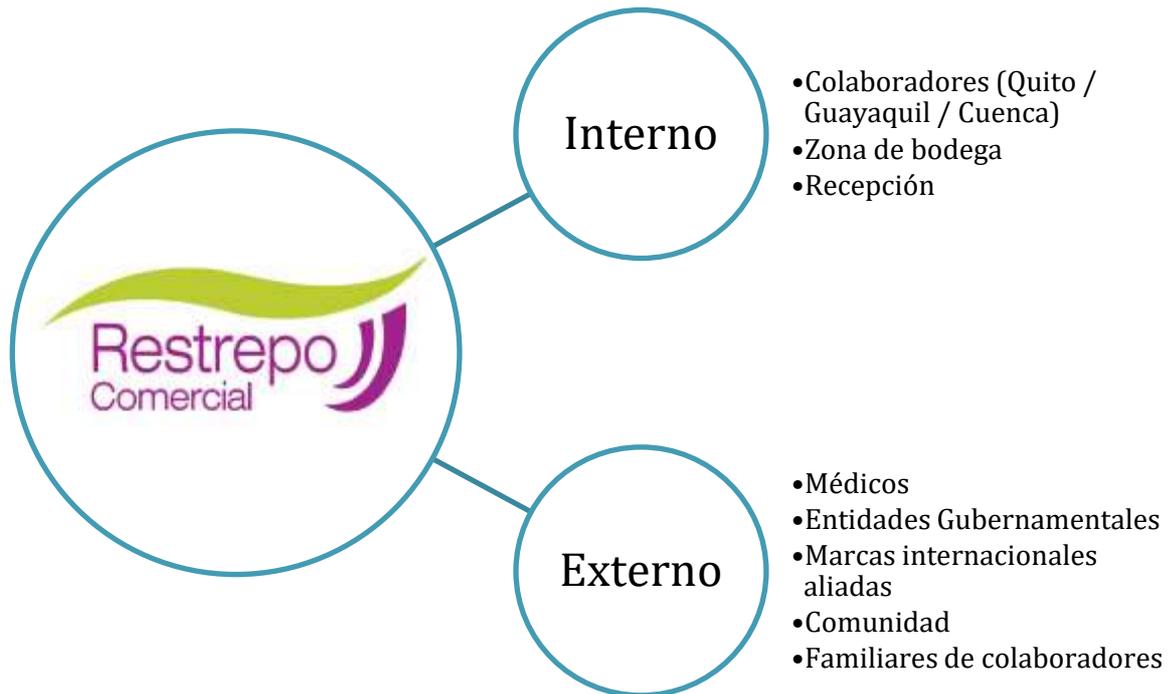
### **Públicos externos.**

- Médicos (consulta privada, consulta pública, ambas), divididos en dermatólogos, médicos estéticos, cirujanos plásticos, otorrinolaringólogos.
- Gobierno (Ministerio de Salud, SRI)
- Comunidad
- Marcas aliadas internacionales de los productos que venden (ALLERGARD, BOTOX-JUBEDERM, COOPER VISION, PROMO ITALIA: PQAG)
- Familiares de colaboradores

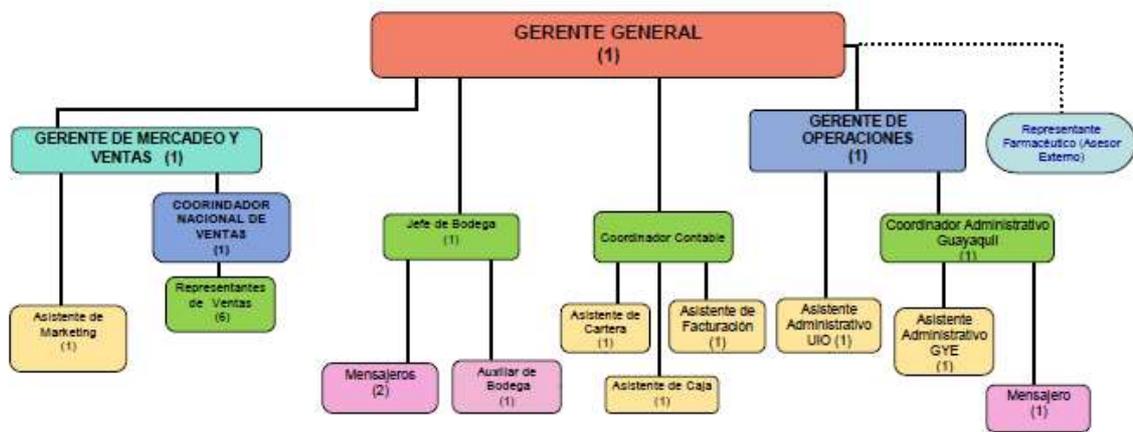
<b>PÚBLICOS</b>	<b>SUB-PÚBLICOS</b>	<b>RELACIÓN</b>
<b>Colaboradores</b>	Gerencia Mercadeo Ventas Cosmética Óptica Terapéutica Operaciones (Todo dividido según región: Quito, Guayaquil y Cuenca).	Los colaboradores trabajan en <b>RESTREPO COMERCIAL</b> . Ellos se encargan de que la empresa consiga sus objetivos con actividades como ventas, relacionadas a marketing, distribución, etc.
<b>Zona de Bodega</b>	Jefe Asistente Repartidores	Se encargan de mantener correctamente y bajo las políticas establecidas los productos que distribuye <b>RESTREPO</b> .

<b>Recepción</b>	Call-center Cartera	Se encargan de recibir todas las llamadas y también de enviar y recibir paquetes y documentos importantes.
<b>Médicos</b>	Privados y Públicos	Promueven y utilizan los productos de la empresa.
<b>Entidades Gubernamentales</b>	Ministerio de Salud Ministerio de Trabajo SRI	Agentes reguladores, brindan aprobaciones de venta.
<b>Marcas aliadas internacionales de los productos que comercializan</b>	ALLERGARD, BOTOX- JUBEDERM, COOPER VISION, PROMO ITALIA	Cadena de proveedores de los productos a nivel mundial.
<b>Comunidad</b>	Quito Guayaquil Cuenca	Se encuentran en la cercanía donde opera la Organización.
<b>Familiares de colaboradores</b>	Familiares de: Gerencia Mercadeo Ventas Cosmética Óptica Terapéutica Operaciones	Se relacionan con la empresa mediante los colaboradores.

Tabla 12. Mapa de públicos Restrepo Comercial.



# Organigrama





	POSICIÓN	OCUPANTE
1	Gerente General	Jorge Hernán Restrepo
2	Gerente de Mercadeo y Ventas	Esperanza Gubierrez
3	Gerente de Operaciones	Ana Paulina Coronado
4	Coordinador Nacional de Ventas	María del Rosario Palacios
5	Coordinador Contable	Méjido Pilestavi
6	Representantes de Ventas	Katherine Proaño
7		Carie Durán
8		Bianca Bermúdez
9		Freddy Hidalgo
10		Tonny Beltrán
11		Patricia Cáceres
12	Jefe de bodega	Kléver Rodríguez
13	Auxiliar de Bodega	Carlos Proaño
14	Coordinador Administrativo GYE	Jorge Córdoba
15	Asistente Administrativo UIO	Eduardo Coello
16	Asistente Administrativo GYE	Johanna Erazo
17	Asistente de cartera	Tania Yáñez
18	Asistente de Marketing	María José Ortiz
19	Asistente de Facturación	Vivianne Sampedro
20	Asistente de Caja	Christian Erazo
21	Mensajeros	Joe Alcivar
22		Santiago Villenas

Tabla 13. Organigrama funcional Restrepo Comercial.

## Áreas o departamentos

RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA mantiene cinco áreas distintas de negocios:

En primer lugar, está el área de Cosmética, donde están enfocados en la distribución de calidad y soporte clínico en el campo de rejuvenecimiento facial; en este sector está, por ejemplo, la venta de Botox y ácido hialurónico.

Luego, está el área de Óptica, en donde tienen productos reconocidos altamente a nivel mundial para lo relacionado a lentes de contacto.

Está el área Dermatológica, donde tienen productos, igualmente, de gran potencial en términos de soporte clínico, enfocados en tratamientos dermatológicos.

También está una división terapéutica, donde también manejan el Botox para migrañas crónicas, incontinencia urinaria, etc.

Y, finalmente, una división incipiente, de medicamentos huérfanos específicos para ciertas enfermedades patológicas.

## Herramientas de Comunicación

WhatsApp (zona de cosmética): se comparten temas de competencia, marcas nuevas, etc.

Correo Electrónico  
(Outlook)

Llamadas

Redes Sociales  
de forma  
externa

Visitas de  
asesoras  
(externo)

Página Web  
externo

Cartelera

Comunicación  
Verbal

Reuniones

PÚBLICOS	SUB-PÚBLICOS	HERRAMIENTAS TÁCTICAS	Y
<b>Colaboradores</b>	Gerencia Mercadeo Ventas Cosmética Óptica Terapéutica Operaciones (Todo dividido según región: Quito, Guayaquil y Cuenca).	Correo Electrónico Llamadas WhatsApp Cartelera Comunicación Verbal Reuniones	
<b>Zona de Bodega</b>	Jefe	Comunicación Verbal	

	Asistente Repartidores	Llamadas
<b>Recepción</b>	Call-center Cartera	Comunicación Verbal Llamadas Cartelera Correo Electrónico

Tabla 14. Herramientas de comunicación por público.

## Fichero de herramientas

Está adjunto como anexo B.

## Objetivos de Auditoria

### General:

Identificar el ambiente actual de la comunicación interno dentro de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA.

### Específicos:

- Descubrir los canales de comunicación existentes en RESTREPO COMERCIAL y su nivel de funcionamiento.
- Saber el grado de conocimiento de la identidad visual de la empresa (rasgos culturales y físicos), por parte de los colaboradores.

- Identificar las herramientas de comunicación interna que utilizan en RESTREPO COMERCIAL e igualmente, su nivel de eficacia.

## **Métodos y técnica**

### **Cuantitativo.**

Encuestas (21 personas)

Se utilizarán tres métodos distintos para la investigación de auditoría; uno cuantitativo y dos cualitativos. El método cuantitativo es la aplicación de un modelo de encuesta para tener datos exactos y una visión general sobre cómo funcionan los procesos comunicativos en RESTREPO COMERCIAL. Las encuestas se harán a las tres regiones en dónde trabaja la empresa: Quito, Guayaquil y Cuenca, para poder entender cómo se percibe el trabajo en los otros lugares, en términos de eficacia, luego de a expansión que se está logrando.

## **Modelo de encuesta**

### **Evaluación de Comunicación**

#### **Ayúdenos a mejorar**

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

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

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

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

---

1. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Restrepo Comercial?

- |                                       |     |                   |     |
|---------------------------------------|-----|-------------------|-----|
| a) Honestidad                         | ___ | f) Colaboración   | ___ |
| b) Responsabilidad/<br>Empoderamiento | ___ | g) Dar resultados | ___ |
| c) Alto Desempeño                     | ___ | h) Integridad     | ___ |
| d) Satisfacer al cliente              | ___ | i) Respeto Mutuo  | ___ |
| e) Calidad                            | ___ |                   |     |

2. Marque los colores corporativos de Restrepo Comercial.

- |             |     |           |     |            |     |
|-------------|-----|-----------|-----|------------|-----|
| a) Azul     | ___ | d) Marrón | ___ | g) Verde   | ___ |
| b) Café     | ___ | e) Blanco | ___ | h) Negro   | ___ |
| c) Amarillo | ___ | f) Rojo   | ___ | i) Magenta | ___ |

3. De las siguientes opciones. Encierre el logo correcto de Restrepo Comercial.



4. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo en Restrepo Comercial.

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| a) Intranet (Outlook)        | ___ |
| b) Cartelera                 | ___ |
| c) Reuniones departamentales | ___ |
| d) Rumores                   | ___ |
| e) Comunicación verbal       | ___ |
| f) WhatsApp (grupos)         | ___ |
| g) Vía Telefónica            | ___ |

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

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Intranet (Outlook)                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Cartelera                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones personales/<br>departamentales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Rumores                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- e) Comunicación verbal                    1 2 3 4 5  
 f) WhatsApp (grupos)                                       1 2 3 4 5  
 g) Vía telefónica                    1 2 3 4 5

6. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza?  
 Señale 2

- a) Correo                    \_\_\_\_\_  
 b) Calendario                    \_\_\_\_\_  
 c) Contactos                    \_\_\_\_\_  
 d) Tareas                    \_\_\_\_\_  
 e) Notas                    \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**?  
 Señale 2.

- a) Temas referentes al trabajo                    \_\_\_\_\_  
 b) Información general                    \_\_\_\_\_  
 c) Cadenas                    \_\_\_\_\_  
 d) De la gerencia                    \_\_\_\_\_  
 e) De la subgerencia                    \_\_\_\_\_  
 f) De compañeros de trabajo                    \_\_\_\_\_  
 g) Información Personal                    \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Restrepo Comercial, para  
 que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa                    \_\_\_\_\_  
 b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)                    \_\_\_\_\_  
 c) Responsabilidad Social                    \_\_\_\_\_  
 d) Proyectos Nuevos                    \_\_\_\_\_  
 e) Nuevas cuentas o clientes                    \_\_\_\_\_  
 f) Talleres, seminarios, etc.                    \_\_\_\_\_

9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes  
 afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato: (poner nombre de su  
 superior):**

\_\_\_\_\_

SÍ                    NO

Me ayuda cuando lo  
 necesito

Conoce bien mi  
trabajo

Me evalúa de forma  
justa

Se preocupa en  
escucharme

Está dispuesto a  
promocionarme

Me exige de forma  
razonable

10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato** (poner nombre de su superior):
- 

Sí

No

Sabe escuchar

Da buen ejemplo

Organiza de forma efectiva  
tanto planes como recursos

Identifica los objetivos en su  
área de forma clara

Comunica a todos en su área  
el éxito en el cumplimiento de  
objetivos

Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

Toma decisiones de forma eficaz

Comunica de forma clara y efectiva

Demuestra dotes de liderazgo

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

- a) Del jefe al empleado \_\_\_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_\_\_
- c) Horizontalmente \_\_\_\_\_

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

- a) Carta escrita \_\_\_\_\_
- b) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- c) Entrevista personal \_\_\_\_\_
- d) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- e) Memo \_\_\_\_\_
- f) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

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

N  S  
O I

14. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia

- Recursos humanos /personal
- Otro (Por favor especifique)
- \_\_\_\_\_

15. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho       Satisfecho o       Insatisfecho o       Completamente insatisfecho

16. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo.

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

17. Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (Escoja 2).

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

**Muchas gracias por su opinión.**

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

### **Cualitativo.**

- Entrevistas (3 personas)
- Observación

Los dos métodos cualitativos, son en primeras instancias, tres entrevistas a profundidad. La idea de las entrevistas es obtener información más profunda que la que se consigue en las encuestas, pensamientos y posiciones subjetivas de tres

colaboradores que trabajan en distintas posiciones en Quito (área de Recursos Humanos y área de Marketing).

Por otro lado, además de las entrevistas a profundidad, se usará la observación para poder notar información implícita y relevante de la empresa. Se necesitará tomar en cuenta todos los detalles e interpretar datos de lo que vemos en el ambiente de trabajo. De esta forma, no solo se tendrán resultados objetivos (encuestas) y subjetivos (opiniones de colaboradores), sino también información que, preguntando directamente o intentado averiguar, no podrían ser descubierta.

### **Modelo de entrevista**

1. ¿Cómo es el clima laboral dentro de RESTREPO COMERCIAL?
2. Del 1-5, ¿cuánta es la satisfacción que siente con el trabajo que realiza?
3. ¿Cuál es la calidad de gestión de su inmediato superior? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los principales aspectos que afectan sus funciones? (personas, procesos, herramientas, limitaciones, tiempo, etc.)
5. ¿Cuáles son los principales aspectos que crees que afectan la gestión de comunicación?

### **Universo y muestra**

Actualmente, RESTREPO cuenta con 21 personas trabajando en su empresa, lo que constituiría todo el universo entero. Para la auditoría es necesario definir una

muestra representativa de ese universo. El tamaño de la muestra se determina estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = (N \cdot p \cdot q (z^2)) / (B^2 (N-1)) + (p \cdot q (z^2))$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = Proporción acierto estudio (0.95)

q = Proporción fracaso (0.05)

z = Nivel de confianza (1.96)

B = Límite en N error de estimación de las proporciones (0.06)

$$n = (21 \cdot 0.05 \cdot 0.95 (1.96^2)) / (0.06^2 (21-1)) + (0.05 \cdot 0.95 (1.96^2))$$

$$n = (21 \cdot 0.05 \cdot 0.95 (3.84)) / (0.06^2 (20)) + (0.05 \cdot 0.95 (3.84))$$

$$n = (3.83) / (0.07) + (0.18)$$

$$n = (3.83) / (0.25)$$

$$n = 15 \text{ (aproximadamente)}$$

La muestra que se debería tomar para tener un margen de error mínimo es de 15 personas, pero nosotras decidimos tener un error de 0 al hacer las encuestas a todos los empleados de RESTREPO COMERCIAL.

Para lograr que se reduzca al máximo el nivel de subjetividad del pensamiento crítico sobre la comunicación dentro de esta empresa, utilizamos una encuesta específica que está formada de 17 preguntas que exploran lo que piensan las

personas que trabajan ahí, estas encuestas fueron anónimas (en su mayoría, menos la de Cuenca, ya que solo una persona trabaja ahí) para garantizar que la gente sea sincera y comparta su opinión libremente.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos después de la tabulación de las encuestas.

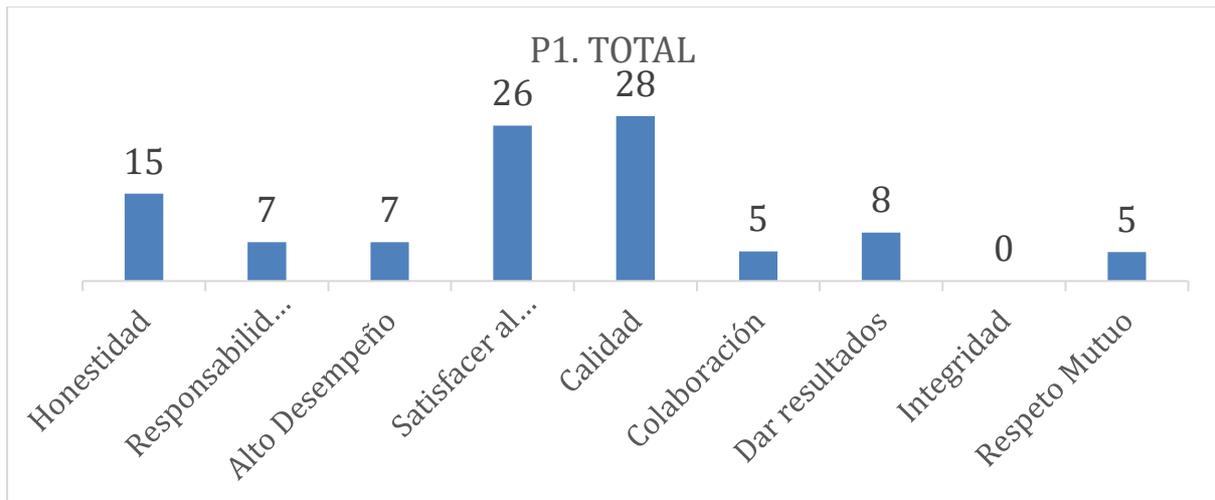
## **Tabulación y presentación de resultados**

### **Encuestas.**

Los gráficos que se mostrarán a continuación, serán presentados todos en porcentajes, menos una pregunta que intenta obtener calificaciones para las herramientas de comunicación.

### **Análisis de gráficos más importantes relacionados a problemas comunicacionales.**

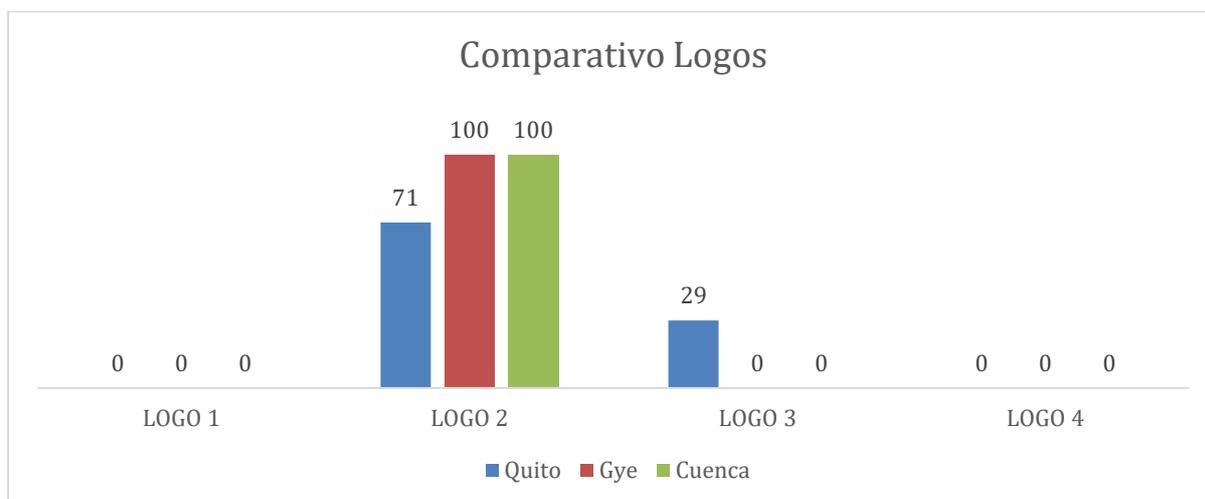
1. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a Restrepo Comercial?



**Gráfico 4. Resultados de la encuesta, valores.**

La mayoría de colaboradores puso como respuesta que la calidad era una de los valores de la empresa (28%), en segundo lugar, está el hecho de satisfacer al cliente (26%), y, finalmente, la honestidad (15%). Los verdaderos valores de la empresa incluyen: satisfacer al cliente (el único valor que sí contestaron bien), luego está dar resultados (que solo el 8% respondió bien), e integridad (que ninguno respondió como opción), dentro de las posibilidades que podían elegir en esta pregunta. Fuera de esta pregunta los dos valores restantes son atreverse a mejorar, y el desarrollo personal. Los colaboradores incluso pensaron que la responsabilidad (7%), el alto desempeño (7%), la colaboración (5%), y el respeto mutuo (5%), eran valores de la empresa. Esto demuestra un mal posicionamiento de los valores en la empresa.

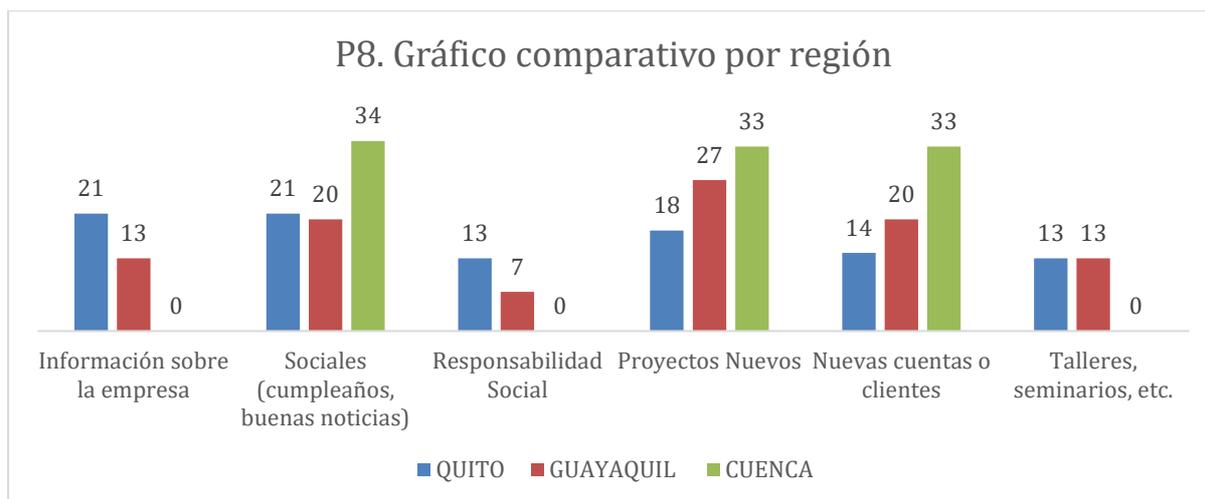
3. De las siguientes opciones. Encierre el logo correcto de Restrepo Comercial.



**Gráfico 5. Resultados de la encuesta, logo.**

Es preocupante que en Guayaquil y Cuenca un 100% de los colaboradores de ambas regiones hayan escogido el logo correcto (logo 2), y en Quito, que es en dónde están las oficinas principales, y se hace la mayoría del trabajo, haya un 29% de colaboradores que eligió el logo 3 como respuesta.

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Restrepo Comercial, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

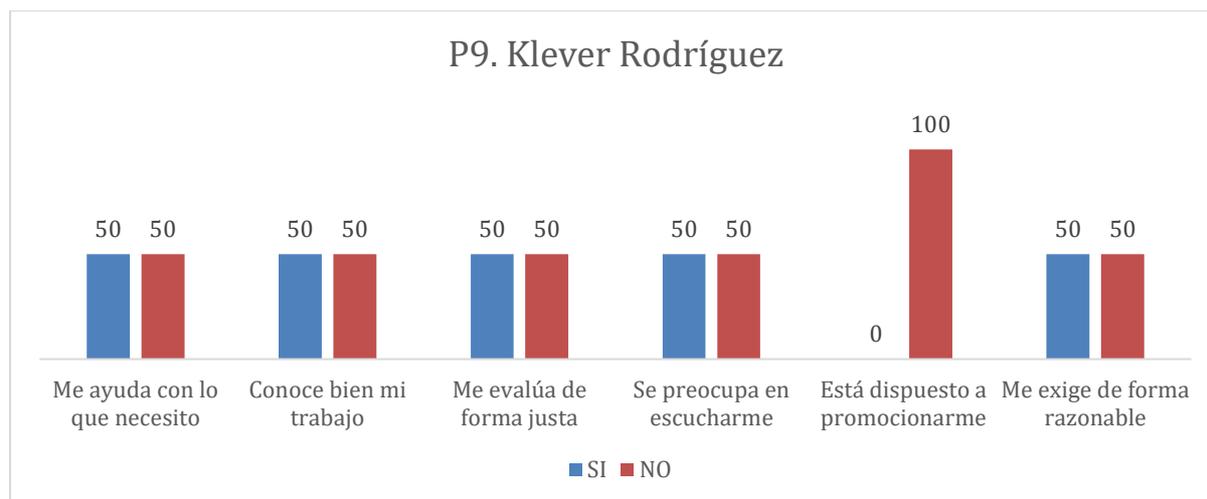


**Gráfico 6. Resultados de la encuesta, información herramientas.**

Habría que actualizar la información que los colaboradores reciben sobre RESTREPO COMERCIAL a través de las herramientas, por región. En primeras instancias, en Quito, la gente está interesada en sociales (21%), proyectos nuevos (18%) y, sobre todo, información sobre la empresa (21%), ya que sienten que no se les cuenta todo y no se sienten incluidos. En segundo lugar, en Cuenca, ya que se enfoca solo en ventas, le gustaría recibir información sobre sociales (34%), proyectos nuevos (33%) y nuevos clientes (33%). Y, finalmente en Guayaquil, ya que también se dedican en su mayoría a ventas, les interesaría saber más sobre proyectos nuevos (27%), nuevos clientes (20%) y sociales (20%).

9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato: (poner nombre de su superior):**

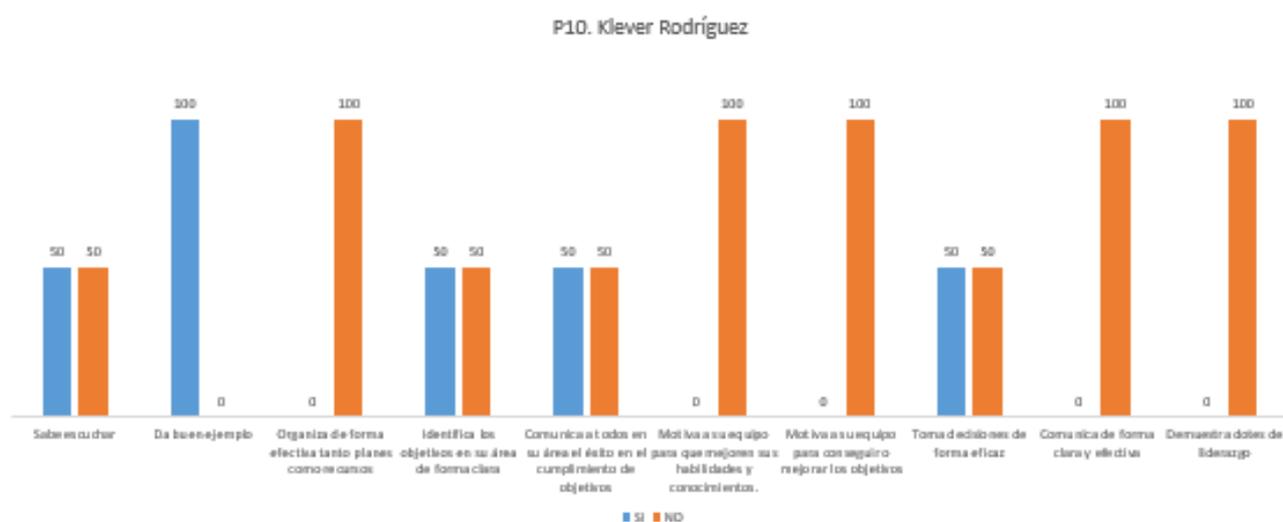
**Klever Rodríguez**



**Gráfico 7. Resultados de la encuesta, valores.**

Se puede ver que en general la mitad de los trabajadores (50%), y en una pregunta el 100% de los colaboradores califican a Klever Rodríguez, Jefe de Bodega, como un jefe que no aporta mucho, ayuda y colabora con sus dirigidos.

10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato.



**Gráfico 8. Resultados de la encuesta, habilidades y competencias jefe superior.**

**(poner nombre de su superior):**

Se puede observar que la mayoría de los colaboradores opinan en su 100% como negativo el hecho de Klever Rodríguez posea las habilidades y competencias descritas anteriormente. Por otra parte, también el 50% opina lo mismo sobre otras virtudes que se describieron en esta pregunta.

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

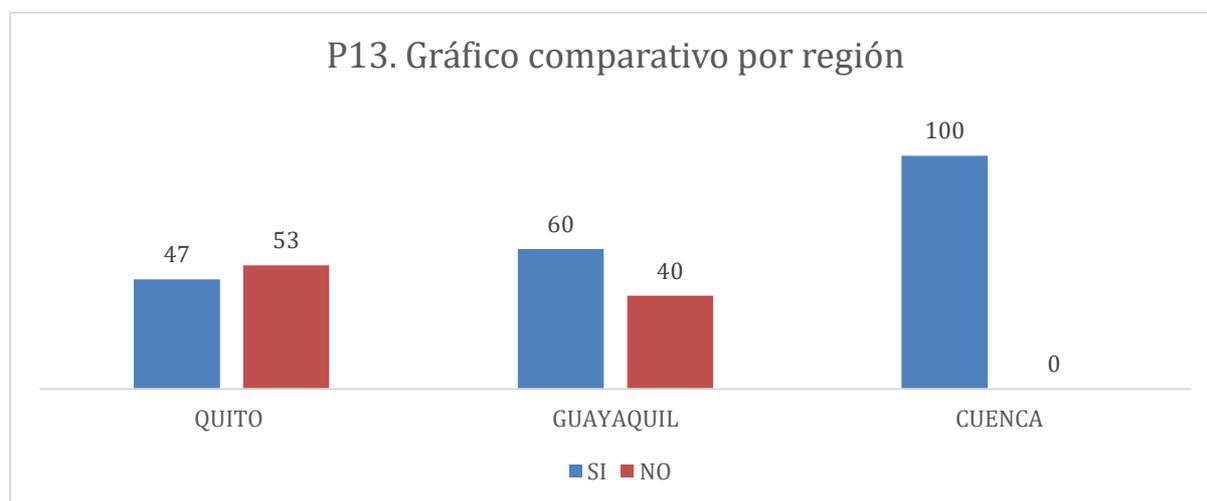
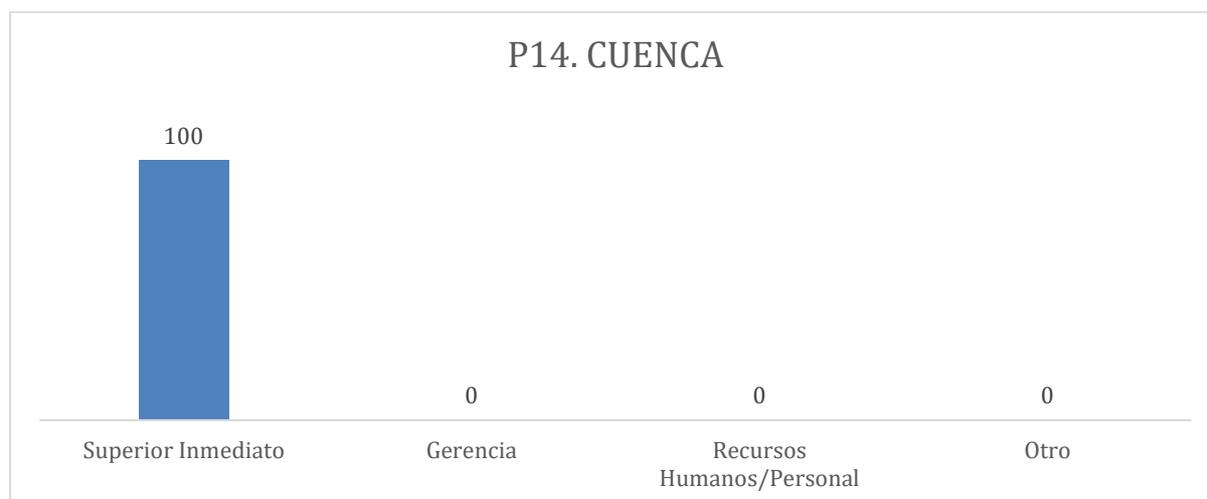


Gráfico 9. Resultados de la encuesta, sugerencias a la dirección.

Se debe tomar muy en cuenta que la mayoría de sugerencias que se han realizado a la empresa se ha dado por parte de Guayaquil y Cuenca (60% y 100%); la razón para esto sería que simplemente ellos piensan que la empresa debería acomodarse más a las necesidades de las otras dos regiones con las que trabajan, sobre todo si tienen pocos colaboradores allá. En Quito, solo el 47% ha dado sugerencias, mientras que el 53% ha preferido no hacerlo.

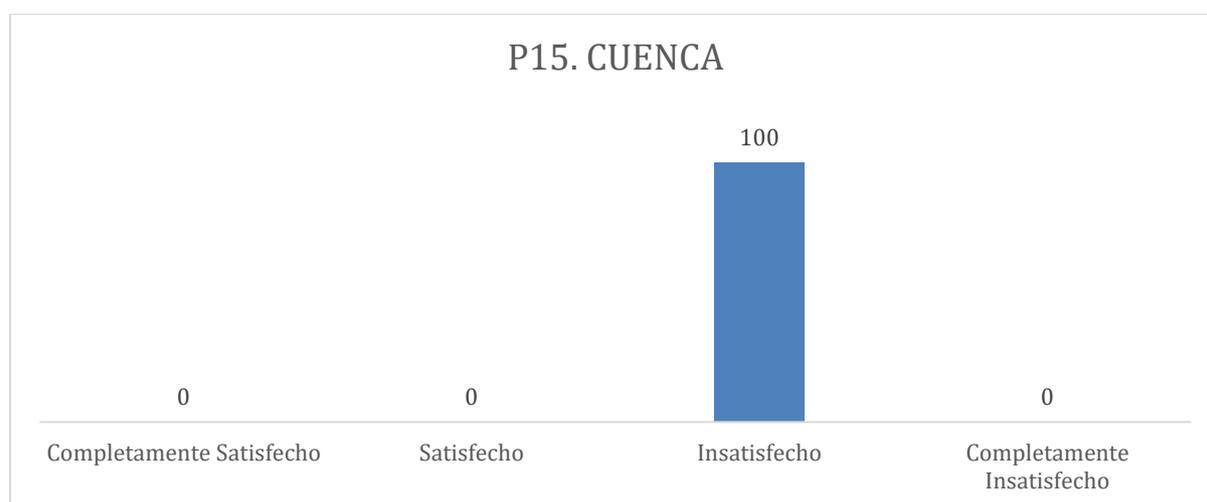
14. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?



**Gráfico 10. Resultados de la encuesta, persona que acogió sugerencia.**

Es importante saber que la vendedora que trabaja en Cuenca ha hecho sugerencias al superior inmediato.

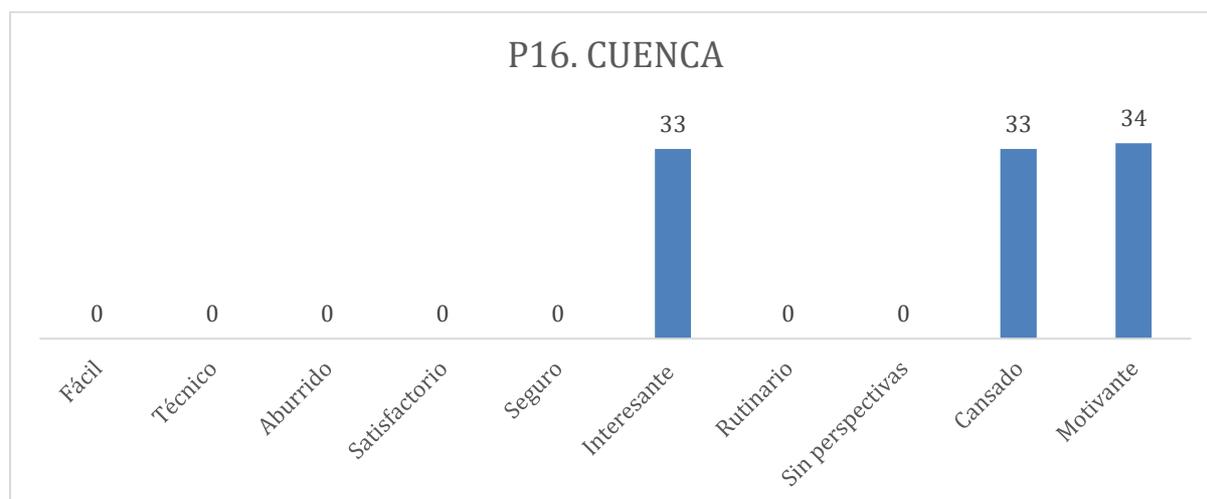
15. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?



**Gráfico 11. Resultados de la encuesta, satisfacción de sugerencia.**

Se puede observar que, habiendo hecho la sugerencia a Cuenca, al superior inmediato, en este caso, Esperanza Gutiérrez, la vendedora de dicha región no ha quedado satisfecha con la respuesta proporcionada.

16. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo.



**Gráfico 12. Resultados de la encuesta, descripción de su trabajo.**

Como último gráfico de interés, se puede ver, que mientras los otros gráficos (que no están incluidos aquí, pero si están dentro de la presentación total) han descrito su trabajo en RESTREPO COMERCIAL únicamente con palabras positivas, la vendedora de Cuenca lo denominó como cansado. Esto se puede deber a que únicamente una persona trabaja en esta región y posiblemente necesite más ayuda.

## Entrevistas a profundidad

Se han realizado entrevistas a tres distintas personas dentro de la empresa.

### *ANA PAULINA*

Su cargo es Gerente de Operaciones, está trabajando ahí un año y ocho meses, su profesión es Ingeniera Empresarial. Ella opina que el clima laboral de la empresa tiene en marcha algunos procesos de cambio que afectan el clima. Piensa que, al ser una empresa pequeña, hay una buena relación entre toda la gente que trabaja ahí, puesto que más que compañeros, son amigos. Pero lógicamente al

atravesar por tantos cambios, se genera expectativa y tensión en las personas. Su satisfacción en el trabajo es 5/5 porque hay bastante apertura para hacer cambios, hay predisposición por parte de la dirección en cuanto a las sugerencias.

Ella cree que la calidad de gestión de la gerencia general, su inmediato superior, es muy buena, y que al ser una empresa con 30 años de edad en el mercado y en proceso de expansión, da la pauta para entender una eficacia en la gerencia. Ana Paulina cree que los principales aspectos que afectan sus funciones ahí es el tiempo, porque a veces no alcanza todo lo que tiene que hacer. Ha visto que ha sido necesario hacer ajustes en la estructura y hacer algunos cargos. Cree que se genera siempre más necesidades y más actividades que hacer. Y, finalmente, ella cree que los principales aspectos que afectan a la comunicación son el que cada uno está metido en "lo suyo", entonces a veces hay falta de comunicación, puesto que se confunden funciones en actividades, y también piensa que se debe tener más información sobre los proyectos nuevos.

### *MARÍA JOSÉ*

María José es Asistente de Marketing, su antigüedad es dos meses y se graduó de Comunicación y Relaciones Públicas. Ella piensa que el clima laboral es agradable y familiar, la gente te da apertura para dar nuevas ideas, siempre te reciben bien; un ambiente de respeto y colaboración mutua. Ella opina que la satisfacción en su trabajo es 5/5 porque se siente bien en el puesto, le han dado apertura para dar sus aportes. María José cree que la gestión de Esperanza es buena; les falta mejor comunicación, más organización con antelación. Puesto que ella a veces quiere algo y María José tiene que llegar al límite para conseguirlo y a veces no lo logra. Ella cree que las

limitaciones que ella tiene se enfocan en términos de diseño, la tecnología que poseen en las computadoras no soporta programas como Illustrator, por lo que no puede diseñar y tiene que delegar el trabajo y toma mucho tiempo. Y, finalmente María José opina que el principal problema es que no hay una estructura de Com. Organizacional en sí; solo se tiene el Correo y en base a eso se hace todo. Pero el comunicar qué hace la empresa no ocurre ahí.

### *EDUARDO*

Eduardo es Asistente de Administración, trabaja ahí dos años, cuatro meses y todavía está estudiando Administración de Empresas. Él cree que el clima laboral en RESTREPO es agradable, hay momentos que se tensiona por la carga de trabajo; puesto que a veces, todo se junta. Es un ambiente sano. Él está 5/5 en satisfacción con su trabajo. Él cree que la calidad de gestión de Ana Paulina es excelente: enseña, aprende, es recíproca en cuanto a la información. En cuanto a limitaciones en sus actividades, Eduardo piensa que son las personas, puesto que no siempre direccionan la información adecuadamente. Y, finalmente, cree que los principales aspectos que afectan a la comunicación dentro de la empresa son la personalidad de cada uno, porque a veces suelen mezclar lo laboral con lo personal.

### **Observaciones**

Durante el proceso de observación que se realizó en Restrepo Comercial, en el lapso de 3 días, se determinó lo siguiente:

- Las relaciones humanas entre los colaboradores fluye de manera directa y respetuosa.

- Las instalaciones de la organización tienen un ambiente óptimo para el trabajo, no existen divisiones entre los puestos y los vidrios de separación brindan transparencia entre sus colaboradores.
- Pronta y cordial atención a las personas que llegan a la oficina en busca de adquirir los productos.
- En todo momento se encuentra el gerente general o la esposa del mismo para dar soporte a los colaboradores.
- La señalética está muy bien utilizada y la cartelera se encuentra sin operación, no circula información por la misma.
- El uniforme de trabajo es casual, no disponen de prendas con algo representativo de la organización.
- La bodega de almacenamiento se encuentra operando de forma eficiente y se manejan los despachos de forma ordenada en Quito.
- Realizamos llamadas de prueba para verificar el servicio del call center y la respuesta es cordial y muy rápida.

## **Conclusiones y problemas comunicacionales**

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, entrevistas y observación se podría encontrar los siguientes problemas comunicacionales:

### **A nivel de Identidad.**

1. Se debe posicionar adecuadamente misión, visión y valores, ya que la gente primero, no sabe absolutamente nada en cuanto a su misión y visión y,

en segundo lugar, la gente cree que conoce los valores según su lógica, pero solo conocen uno solo.

2. No tienen un Manual de Identidad Visual, por lo que es importante crear uno básico para un manejo correcto de su Identidad Visual en términos de aspectos y rasgos físicos de la marca Restrepo Comercial.

3. Se debe posicionar de mejor manera el logo y sus colores corporativos en la región de Quito, puesto que hay una clara confusión de tonalidades y gamas cromáticas.

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

4. Hay que actualizar la información que se envía a RESTREPO, de acuerdo a las necesidades de cada región. En Guayaquil y Cuenca necesitan saber más acerca de nuevas cuentas y clientes mientras que, en Quito, sienten que quisieran saber más sobre información de la empresa. Falta transparencia en términos de información hacia la planta de Quito y ellos lo sienten.

#### **A nivel de canales de comunicación, tratos y relaciones.**

5. De acuerdo a nuestra investigación, se detectó que en la ciudad de Quito, no se mantiene informado al personal acerca de todas las labores que realiza la empresa, ellos desconocían de los próximos lanzamientos. Tan solo se enteraron de los mismos por rumores.

6. Hay que mejorar la relación entre Klever Rodríguez, Jefe de Bodega, y los colaboradores a su mando, puesto que piensan que no se preocupa por su

trabajo ni que tiene competencias positivas. Hay que mejorar esa comunicación, ese trato directo, y ayudarlo a desarrollar sus habilidades y virtudes.

7. Según el hecho de que Cuenca y Guayaquil son los que más sugerencias brindan a la empresa, se debería pensar que posiblemente no se están acomodando a las necesidades de los colaboradores de esas regiones específicas y tratar de buscar soluciones.

8. Se ve que, en Cuenca, al hacer sugerencias a un superior inmediato, en este caso, Esperanza Gutiérrez, no han quedado satisfechos con la respuesta. Por ello, se debería tratar de mejorar las soluciones y contestaciones que da Esperanza y hacerla comprender creativamente que sí se deben oír las recomendaciones de Cuenca, ya que solo es una vendedora la que trabaja ahí y sabe lo que ocurre con certeza.

9. También se aprecia que, en Cuenca, han tachado el trabajo como cansado, lo cual es un claro ejemplo de la falta que le hace a la vendedora de ese sector tener un apoyo para su labor. Ser una sola persona a cargo de todo ese sector es cansado y agotador, y no permite que esta vendedora demuestre a la máxima eficacia todo su potencial, puesto que tiene que encargarse de muchas cosas a la vez.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la elaboración de un manual de Identidad Visual para potenciar la marca en todos los lugares donde se exponga la misma, con esto se seguirá

una línea y para el público será más fácil detectar la marca de Restrepo Comercial.

- Además, se deben realizar videoconferencias mensuales entre las tres regiones, en donde se traten temas como lanzamientos de nuevos productos, situación actual de la organización y temas de interés mutuo.
- Se recomienda contratar una persona de apoyo en la ciudad de Cuenca, porque la señorita que se encuentra en esa ciudad, dado que considera que es un trabajo muy cansado para una sola persona. Puede ser por la expansión a la cual está sometida la empresa.
- Se recomienda aumentar la utilización de herramientas como la cartelera, porque en nuestras visitas no se observó movimiento alguno.
- Es importante convocar a las personas de la organización a reuniones donde se exponga lo que la empresa tiene planeado hacer durante el corto, mediano y largo plazo, ya que hay desconocimiento de temas relevantes como próximos lanzamientos, y esto puede desencadenar en que los colaboradores piensen que no se los toman en cuenta.

# CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

## Problemas comunicacionales

Después de realizar la auditoria de comunicación a la empresa Restrepo Comercial, se pudieron detectar cuatro problemas principales dentro de la organización, los cuales los detallamos a continuación:

- I. **IDENTIDAD CORPORATIVA:** Actualmente no está posicionada la Misión, Visión dentro de la organización, adicionalmente los Valores institucionales con los que los colaboradores se identifican no son los que la organización promueve a diario.
- II. **AUSENCIA DE UN MANUAL DE MARCA:** La empresa no cuenta con un manual de marca, la importancia de que todos los colaboradores manejen de igual forma la marca de Restrepo Comercial es importante para la construcción adecuada de la misma.
- III. **POTENCIAR FLUJOS DE INFORMACIÓN:** Existen pocas herramientas de comunicación entre los colaboradores y la empresa, por lo que es necesario aplicar y potenciar los flujos de información y conectarlos en igual medida.
- IV. **HABILITAR BUZÓN DE SUGERENCIAS:** Actualmente, no existe un medio para que los colaboradores interaccionen con los directivos de Restrepo Comercial, a pesar de que exista una comunicación constante pero informal entre los directivos y su personal.

## **Estrategia global**

Por los 30 años que cumple la empresa queremos dar un giro a la relación entre directivos y colaboradores, tomarlos más en cuenta, que se sientan piezas fundamentales dentro de la organización, incentivarlos y motivarlos porque el personal es lo más importante dentro de Restrepo Comercial. Queremos crear un Clima Laboral favorable dentro de la organización.

## **Desarrollo de Campañas Internas**

### **Campaña No. 1 (Conoce tu empresa).**

#### **Problema:**

Identidad Corporativa: Actualmente no está posicionada la Misión, Visión dentro de la organización, adicionalmente los Valores institucionales con los que los colaboradores se identifican no son los que la organización promueve.

#### **Objetivo:**

Se busca lograr que el 95 % de los colaboradores se identifiquen con la parte filosófica de la empresa de la empresa, no solo se informen de la misión, visión y valores; sino que se empoderen con los mismos, se identifiquen y sepan la importancia de cada uno de ellos.

**Fases:**

## Expectativa:

Se implantarán afiches en lugares estratégicos, en donde se les transmitirá el siguiente mensaje “Taller conoce tu empresa”, aquí se les dirá que muy pronto conocerán y vivirán más sobre la empresa.



## Información:

Después de haber elegido dos líderes en la empresa, se les brindará una sesión de coaching empresarial, a los elegidos, para impulsar sus habilidades de liderazgo dentro de la organización. Posteriormente se hará una invitación a la reunión informativa en donde se convocará a todas las personas de Quito, Guayaquil y Cuenca al taller vivencial, aquí se tratarán los temas filosóficos como son Misión, Visión, y Valores Institucionales (Satisfacer al cliente, Dar resultados y desarrollo personal) con sabores y olores para que los puedan asociar, la importancia de las sensaciones y experiencias es vital para que no solo quede en transmisión de información, sino que vivan la empresa Restrepo Comercial.



Recordación:

Para afianzar y reforzar se obsequiará una caja con dos olores en incienso que son los que serán trabajados para Misión y Visión, y se brindará una caja con bombones en donde encontraremos tres bombones, cada uno representará un valor que también fue experimentado en el taller.



**Presupuesto:** \$ 133

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Taller vivencial (insumos olor y sabor)	22	\$ 40
Impresión de invitaciones	22	\$ 5
Kit de olores y sabores	22	\$ 88

**Cronograma:**

<b>Tareas por realizar</b>	<b>Fecha</b>
Fase expectativa	21 de mayo del 2017
Fase informativa	1 de junio del 2017
Fase recordación	5 de junio del 2017

**Campaña No. 2 (Maneja la marca).****Problema:**

Ausencia de un manual de marca: La empresa no cuenta con un manual de marca, la importancia de que todos los colaboradores manejen de igual forma la marca de Restrepo Comercial es importante para la construcción adecuada de la misma.

**Objetivo:**

Crear y socializar el Manual de marca a todos los colaboradores, para que las personas puedan familiarizarse con el uso de la marca de Restrepo Comercial, el uso que debe tener y como se debe manejar la marca.

**Fases:**

## Expectativa:

Se aplicarán afiches en tamaño A3 en donde se mostrará el siguiente mensaje “Pronto conocerás cómo se utiliza nuestra marca”, para generar suspenso en nuestros colaboradores y de esta manera espéren más información de lo que se trata.



## Información:

Comunicación directa mediante una reunión informativa de trabajo, en donde se socializará el Manual de Marca a todos los empleados. Aquí se tratarán temas de vestimenta, uso de marca en papelería, mails, afiches.



**Recordación:**

**Directivos:** son las personas que deben saber y cumplir las normas de uso de marca a la perfección, por este motivo se les entregará un manual impreso a cada uno.

**Colaboradores operativos:** se incluirá el manual de marca en la bandeja de documentos importantes para que puedan consultar el manual de marca.



**Presupuesto:** \$64

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Impresión de afiches A3	4	\$4
Impresión manuales	5	\$60

**Cronograma:**

<b>Tareas por realizar</b>	<b>Fecha</b>
Fase expectativa	8 de junio del 2017
Fase informativa	11 de junio del 2017
Fase recordación	15 de junio del 2017

### **Campaña No. 3 (Comunicación efectiva).**

#### **Problema:**

Flujos de información: Existen pocas herramientas de comunicación entre los colaboradores y la empresa, por lo que es necesario aplicar y potenciar los flujos de información y conectarlos en igual medida.

#### **Objetivo:**

Potenciar los flujos de información dentro de Restrepo Comercial, queremos transmitir de mejor manera la información, que todos los colaboradores estén pendientes de lanzamientos de nuevos productos y noticias importantes. Se sincronizará la cartelera y el mail interno de la institución en Quito.

#### **Fases:**

##### Expectativa:

En esta fase instalamos la cartelera con pantalla led en la parte superior, solo se exhibirá el mensaje “Restrepo Comercial”, información relevante aquí.



### Información:

Para que la gente se familiarice con los nuevos productos y esté al día de las noticias de la organización, se distribuirán sobres que contengan la información de los nuevos productos que se lancen al mercado. Esto para lograr que los colaboradores se sientan parte de la organización. Se enviará de rebote al mail interno toda la información para reforzar.

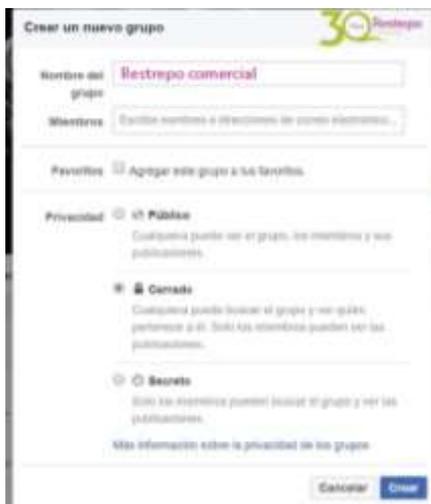


## Recordación:

- En las pantallas de los colaboradores y en la cartelera se anunciará el número de días que faltan para el lanzamiento del nuevo producto de la empresa, y algún dato del nuevo producto.



- Grupo cerrado en Facebook para unificar las tres regiones. Donde se genere contenido, se transmita la información y notificaciones.



- Biblioteca de documentos importantes en google drive, donde conste normativas, historia, filosofía empresarial, manual de marca.

**Presupuesto:** \$ 206

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Impresión sobres y hojas membretadas	22	\$ 36
Cartelera LED	1	\$ 170

**Cronograma:**

<b>Tareas por realizar</b>	<b>Fecha</b>
Fase expectativa	20 de junio del 2017
Fase informativa	24 de junio del 2017
Fase recordación	28 de junio del 2017

#### **Campaña No. 4 (Mejora continua).**

**Problema:**

Buzón de sugerencias: Actualmente, no existe un medio para que los colaboradores interaccionen con los directivos de Restrepo Comercial, a pesar de que exista una comunicación constante pero informal entre los directivos y su personal.

**Objetivo:**

Habilitar el buzón de sugerencias para alcanzar una mejora continua en una empresa donde si tu idea es aplicable y beneficiosa tendrás el apoyo total de la

empresa para implementarla, aplicarla y que la persona que dio la sugerencia sea la líder de su propio proyecto.

### Fases:

Expectativa:

Se invita a los colaboradores a participar con ideas para el desarrollo de la empresa.

Información:

En una reunión informativa se presenta la normativa y el formato de las sugerencias, aquí se implementaran cinco preguntas cerradas y se les brindará el mail al cual deben dirigir las sugerencias.



Logo: 30 años Restrepo

NOMBRE:	SERVICIO:
DIRECCIÓN:	E-MAIL:
TELÉFONO:	CELULAR:
TIPO DE ACTIVIDAD:	PRODUCTO:

**PARTE ADMINISTRATIVA**

	EXCELENTE	BUENO	DEFICIENTE	MALO
Asesibilidad				
Calidad				
Comunicación				
Aplicación				
Clonación				
Organización				
Flexibilidad				
Resumen/Planos				
Procesos/planes				

**PARTE TÉCNICA**

	EXCELENTE	BUENO	DEFICIENTE	MALO
Asesibilidad				
Calidad				
Eficiencia				
Comunicación/Información				
Calidad de Servicio				
Liderazgo				
Resumen/Planos				
Flexibilidad				
Organización				

C.C. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
NOMBRE	_____	_____	_____
FECHA	_____	_____	_____

Recordación:

Mediante un mail automatizado se agradece, se les comenta que su aporte entrará en análisis y se invita a brindar una nueva sugerencia. La idea que sea aprobada por la directiva será premiada con una cena para dos y además la persona que dio la idea, liderará su proyecto de ejecución.



**Presupuesto Total.**

<b>Especificación</b>	<b>Costo</b>
Campaña No. 1	133
Campaña No. 2	64
Campaña No. 3	206
Campaña No. 4	80
Honorarios profesionales	320
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>

**Tabla 15. Presupuesto total de Campañas Internas.**

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

### Mapa de públicos externos

PÚBLICOS	SUB-PÚBLICOS	RELACIÓN
<b>Médicos</b>	Privados y Públicos	Promueven y utilizan los productos de la empresa.
<b>Entidades Gubernamentales</b>	Ministerio de Salud Ministerio de Trabajo SRI	Agentes reguladores, brindan aprobaciones de venta.
<b>Marcas aliadas internacionales de los productos que comercializan</b>	ALLERGARD, BOTOX- JUBEDERM, COOPER VISION, PROMO ITALIA	Cadena de proveedores de los productos a nivel mundial.
<b>Comunidad</b>	Quito Guayaquil Cuenca	Se encuentran en la cercanía donde opera la Organización, o saben de RESTREPO y tienen relación por redes sociales y la p.
<b>Familiares de colaboradores</b>	Familiares de: Gerencia Mercadeo Ventas Cosmética Óptica Terapéutica	Se relacionan con la empresa mediante los colaboradores.

	Operaciones	
<b>Hospitales Públicos</b>	ISSFA Hospital Quito N.1 Policía Nacional Hospital de Especialidades Eugenio Espejo Hospital Pediátrico Barca Ortiz Hospital General Pablo Arturo Suárez	Participan en la cartera de compras públicas para adquirir productos de RESTREPO, solo si cumplen con especificaciones requeridas y precios bajos. Son lugar de trabajo de médicos públicos que tienen relación con RESTREPO.
<b>Medios de Comunicación</b>	Diario Metro Revista Estilo Revista Mariela Ñam Magazine Revista Semana Radio Sonorama Radio Platinum Ecuador TV RTS Teleamazonas	Casi no mantienen ninguna relación con RESTREPO, ya que éstos son solo distribuidores de los productos.

## **Públicos y problemas comunicacionales**

Después de realizar un estudio de mercado, se pudieron detectar las siguientes opciones de mejora de comunicación entre Restrepo Comercial y los cinco públicos seleccionados, los cuales detallamos a continuación:

- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** Actualmente no existe posicionamiento dentro de medios de comunicación, a pesar de los 30 años que lleva en el mercado.
- **COMUNIDAD:** La empresa no ha implementado ningún programa de vinculación como aporte hacia la comunidad.
- **CLIENTES ACTIVOS:** Existe desinformación acerca del valor institucional de la compañía, además no se presta la información pronta de productos que se lanzan al mercado.
- **CLIENTES POTENCIALES:** Los clientes potenciales desconocen cómo opera la marca Restrepo Comercial, falta confianza en la institución.
- **HOSPITALES PÚBLICOS:** Restrepo Comercial no está posicionado en hospitales públicos, se desea posicionar la marca para que sea tomada en cuenta en el portal de compras públicas.

### **Objetivo general**

Posicionar la marca Restrepo Comercial en los siguientes públicos externos: medios de comunicación, comunidad, clientes actuales, clientes potenciales y hospitales públicos. De esta manera se reconocerá el valor institucional con el que la empresa trabaja.

## **Estrategia global**

Implementar campañas externas para afianzar y potenciar los lazos entre la organización y los cinco públicos seleccionados, aprovechando los 30 años que cumple la empresa Restrepo Comercial en el mercado.

## **Desarrollo de Campañas Globales**

### **Campaña No. 1 (30 AÑOS ACLARANDO VIDAS).**

#### **Problema:**

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Actualmente no existe posicionamiento dentro de medios de comunicación, a pesar de los 30 años que lleva en el mercado.

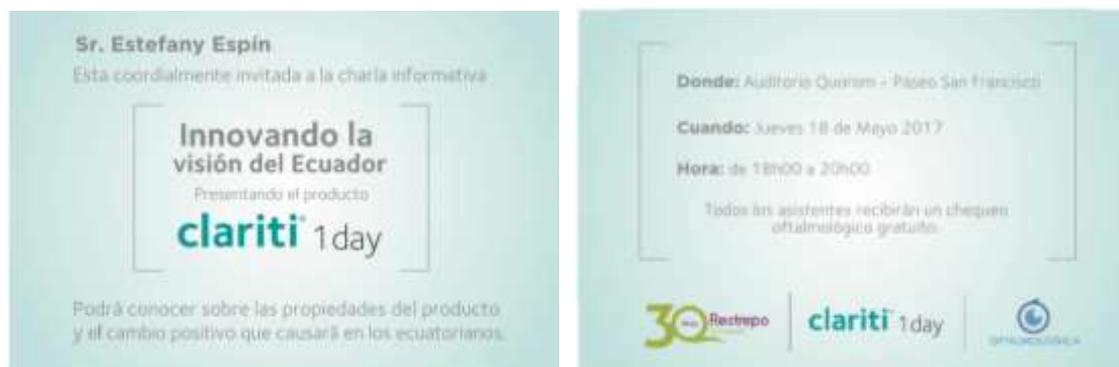
#### **Objetivo:**

- Posicionar en los periodistas la innovación que tiene la empresa Restrepo Comercial. Se trabajará con el producto CLARITI.

## Ejecución de campaña:

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	Posicionar en la mente de periodistas jóvenes la línea de productos que maneja la marca Restrepo Comercial.	Innovando la visión del Ecuador. Cambio positivo en los ecuatorianos. Restrepo 30 años.	Entrega de la invitación a la charla informativa sobre el nuevo producto Clariti y sus propiedades.

## Pieza visual:



FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>INFORMATIVA</b>	Dar a conocer a 20 periodistas que utilicen lentes con armazón o de contacto sobre la línea de productos Clariti, en un evento informativo y demostrativo sobre el producto.	La empresa importa productos de alta calidad en esta gama. Propiedades de Clariti.	A través del evento se logrará acercar a la marca con este público.

Pieza visual:



FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>RECORDACIÓN</b>	Invitar a los asistentes a un chequeo oftalmológico gratuito y la prueba de lentes de contacto clariti.	Chequeo oftalmológico gratuito. Restrepo 30 años.	Cupón de chequeo oftalmológico y prueba de lentes de contacto clariti.

Pieza visual:



Presupuesto:

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de cupones.	25	\$ 15
Impresión de invitaciones.	25	\$ 30
Alquiler de salón en QUORUM por dos horas.	1	\$ 475

Total: \$ 520

## Campaña No. 2 (30 AÑOS CONTRIBUYENDO A LA IMAGEN).

### Problema:

COMUNIDAD: La empresa no ha implementado ningún programa de vinculación como aporte hacia la comunidad.

### Objetivo:

- Generar compromiso en los estudiantes de medicina, invitarlos a conocer más sobre la especialización dermatológica y estética, así como los últimos tratamientos estéticos y terapéuticos que se pueden dar con los productos que comercializa Restrepo Comercial.

### Ejecución de campaña:

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	Despertar interés en inclinarse por la dermatología y estética en los estudiantes de medicina. Invitarlos al workshop de productos y técnicas de vanguardia.	¿Ya decidiste en qué especializarte? Workshop en dermatología y estética.	Mailing a los estudiantes de medicina de las diferentes universidades con el afiche presentado.

Pieza visual:



FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>INFORMATIVA</b>	Dar a conocer la importancia de los tratamientos terapéuticos y estéticos que se pueden lograr con los productos de Restrepo Comercial.	Vinculación con la comunidad, la importancia de los tratamientos estéticos y terapéuticos con los productos que maneja Restrepo Comercial.  Mejorar el estilo de vida de las personas.	Desarrollo del workshop en dermatología y estética en las diferentes universidades.

Pieza visual:



FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>RECORDACIÓN</b>	Entregar un reconocimiento a los asistentes del workshop, donde conste el aval de la institución formativa y la de Restrepo Comercial.	Certificado de asistencia avalado por Allergan Medical Institute.	Entrega del certificado impreso a los estudiantes que participaron del mismo.

Pieza visual:



Presupuesto:

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de certificados de asistencia a los estudiantes.	40	\$ 40

Total: \$ 40

### **Campaña No. 3 (30 AÑOS A TU LADO).**

#### **Problema:**

**CLIENTES ACTIVOS:** Existe desinformación acerca del valor institucional de la compañía, además no se presta la información pronta de productos que se lanzan al mercado.

**Objetivo:**

- Incrementar la interacción entre nuestros clientes activos y la organización, dar a conocer más acerca de los atributos de Restrepo Comercial como empresa.

**Ejecución de campaña:**

FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	Afianzar el lazo entre los clientes activos y la organización, incorporar herramientas útiles para brindar información rápida y útil a los doctores. Deben estar informados de todas las propiedades de cada producto para transmitirlo a sus pacientes.	Llegó PQAGE. Descubre PQAGE. Restrepo Comercial por sus 30 años trae al mercado. Información visual y rápida.	Mailing a todos nuestros clientes. Linkear el video de nuestra línea de productos.

Pieza visual:



PQGE

**¡LLEGÓ PQAGE!**  
EFECTO LIFTING Y REAFIRMACIÓN INMEDIATA

DA TUOY ADEL

**DESCUBRE PQGE**

Es un Gel innovador que revoluciona el concepto de peeling garantizado una profunda estimulación cutánea.

Restrepo

30 años



Restrepo Comercial

COLLAGENE

age a

aging gra

real age of

**PQGE**

**GEL INNOVADOR QUE REVOLUCIONA EL CONCEPTO DEL PEELING**

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>INFORMATIVA</b>	<p>Vincular más a los clientes con nuestra organización y la línea de productos que se maneja.</p> <p>Brindar información completa de productos a los doctores.</p>	<p>Acceso a talleres transmitidos por Youtube.</p> <p>Mira de cerca a PQAGE.</p>	<p>Implementación de canal Youtube con videos grabados de los talleres realizados, video corporativo y videos de nuevos productos que ingresan.</p> <p>Tríptico específico de cada producto que maneja la compañía.</p>

Pieza visual:

**Concentrados:**

- TCA 35%
- Peróxido de urea 1%
- Ácido Kojico 10%
- Coenzima Q10 5%
- Mecanismo de acción

Mejoramiento de la textura de la piel. No tiene ningún efecto en la vida celular.

**TCA (ácido de Peróxido de urea)**

TCA → Eliminación de queratina → Eliminación de queratina

Peróxido de urea → Peróxido de hidrógeno (H<sub>2</sub>O<sub>2</sub>) + agua → H<sub>2</sub>O + O<sub>2</sub>

**Restrepo J PQGE**

Distribuida en Ecuador por: **RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA**

Matriz: Quito, Av. Eloy Alfaro, N12-543 y Av. De las Shyris, Edificio Nutricor, Piso 11.

Tel: 246 2948 / 246 4555 / 246 9422

Síguenos:

Facebook, YouTube, Instagram, Twitter

PQGE es un gel innovador que revoluciona el concepto del peeling garantizando una profunda estimulación cutánea.

**PROMOPTALIA** PQ

(PQGE: efecto lifting y realiftante inmediato)

**PQGE el peeling por 12 meses**

La combinación de sus componentes determina una exclusiva mezcla del potente efecto realiftante, en grado de hacer de este un peeling eficiente, pero absolutamente no agresivo, aplicable todo el año.

**Indicaciones:**

- Rejuvenecimiento de cara, cuello y escote
- Rejuvenecimiento de mano interna, brazos y codos
- Tratamiento de arrugas
- Tratamiento de piel con acné
- Quemaduras solares
- Pigmentación cutánea

(PQGE: efecto antiage y aumento de firmeza de inmediato)

**Recomendación de aplicación**

**Precaución de aplicación**

1. Asegure que la piel está completamente limpia y seca.
2. Aplicar 2 gotas en la frente y masajear hasta su completa absorción.
3. Aplicar 2 gotas en cada mejilla masajear y hasta su completa absorción.
4. Aplicar 2 gotas en barbilla y 2 gotas en nariz masajear y hasta su completa absorción.
5. Realizar conjuntamente el tratamiento con agua.
6. Secar la piel.
7. Repetir el procedimiento hasta tres veces según la necesidad del paciente.
8. Secar con agua tibia el producto.
9. Secar la piel.
10. Aplicar crema nutritiva.

1 frasco 2 ml  
1 ml = 20 gotas  
2 ml = 40 gotas  
1 sesión de tratamiento = 20 gotas  
2 sesiones de tratamiento por frasco

AREA	1era	2da	3era
Frente	3	2	2
Mejilla	6	4	4
Nariz	2	1	1
Labio	1	0	0
Cuello	1	1	0
Ceja	2	0	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>RECORDACIÓN</b>	Recalcar los valores con los que Restrepo Comercial trabaja a diario.	Calidad. Innovación. Compromiso. 30 años a tu lado.	Entrega de un difusor de olores con la fragancia que representa a la empresa para que lo utilicen en sus consultorios.

Pieza visual:



Presupuesto:

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Stickers con la marca Restrepo 30 años.	2	\$ 2
Trípticos con la información relevante de cada producto lanzado.	20	\$ 30
Difusores de olores de bambú.	20	\$ 140

Total: \$ 172

## Campaña No. 4 (30 AÑOS GENERANDO BIENESTAR).

### Problema:

CLIENTES POTENCIALES: Los clientes potenciales desconocen cómo opera la marca Restrepo Comercial, falta confianza en la institución.

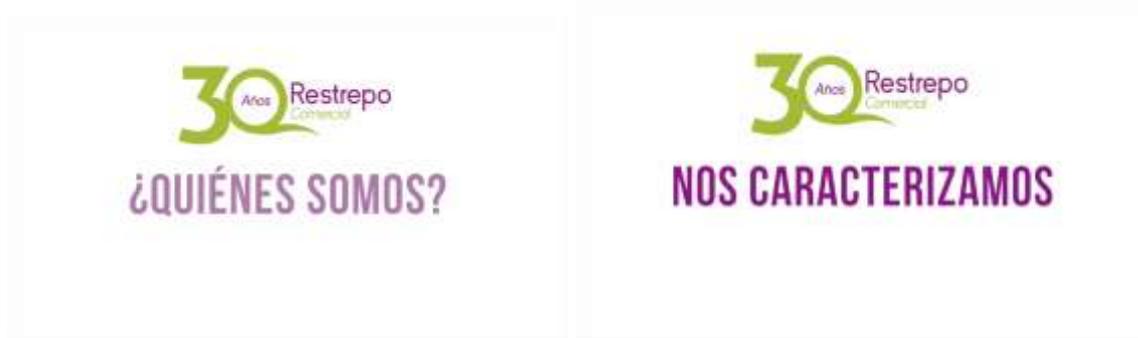
### Objetivo:

- Invitar a clientes potenciales y menos frecuentes a conocer cómo opera Restrepo Comercial y cuáles son sus protocolos en cuanto a manejo de productos y servicio al cliente.

### Ejecución de campaña:

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Dar a conocer la calidad de los productos, así como los protocolos que se manejan como institución.	Calidad de productos. 30 años nos avalan en este mercado. Valor institucional.	Video institucional proyectado desde los smartphones recién adquiridos.

Pieza visual:



FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>INFORMATIVA</b>	Dar a conocer a la institución Restrepo Comercial por sus 30 años, al igual que su catálogo de productos.	30 años generando bienestar. Confianza en la compañía.	Entrega de la carpeta institucional con el catálogo de productos y la tarjeta del visitador médico.

Pieza visual:



FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>RECORDACIÓN</b>	Generar recordación de marca en los clientes potenciales.	Restrepo Comercial te facilita tu trabajo diario.  30 años validan a Restrepo Comercial.	Descarga de la aplicación doctor manager de Restrepo Comercial.

Pieza visual:



Presupuesto:

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión tarjetas de visitantes médicos.	100	\$ 50
Elaboración de Video institucional.	1	\$ 130
Papelería brandeada con Restrepo Comercial.	20	\$ 40

Diseño de aplicación Restrepo Comercial.	1	\$ 760
--	---	--------

Total: \$ 980

### **Campaña No. 5 (30 AÑOS POR LA SALUD EN ECUADOR).**

#### **Problema:**

HOSPITALES PÚBLICOS: Restrepo Comercial no está posicionado en hospitales públicos, se desea posicionar la marca para que sea tomada en cuenta en el portal de compras públicas.

#### **Objetivo:**

- Posicionar a la marca Restrepo Comercial como una alternativa confiable dentro del mercado, exponer la calidad y cualidades de sus productos, así como su valor institucional.

#### **Ejecución de campaña:**

FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	Invitación a los directivos de los hospitales y personas encargadas de compras públicas a una cena corporativa.	Cena corporativa para conocer a Restrepo Comercial. 30 años nos avalan.	Entrega de invitación a las 8 personas representantes por hospital.

Pieza visual:



FASE	ESTRATÉGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	Exponer las cualidades y calidad de los productos que maneja la empresa dentro de la empresa.	Restrepo Comercial 30 años por el bienestar de los ecuatorianos. Protocolos que maneja Restrepo Comercial como organización.	Salón privado en ZAO para proyectar el video institucional y el catálogo de productos que se manejan en Restrepo Comercial

Pieza visual:



FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>RECORDACIÓN</b>	Generar cercanía y notoriedad dentro de los hospitales para ser tomados en cuenta en el portal de compras públicas.	Agradecimiento por la asistencia a la cena corporativa. 30 años en el mercado ecuatoriano.	Entrega de desayuno brandeado con el logo de Restrepo Comercial con tarjeta de agradecimiento y datos de la compañía.

Pieza visual:



Presupuesto:

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de invitaciones	8	\$ 6
Impresión tarjeta de agradecimiento	8	\$ 6
Impresión de stickers	8	\$ 8
Contratación de salón privado en ZAO con menú para cada persona.	8	\$ 300
Desayuno y envío de desayuno personalizado a cada asistente.	8	\$ 130

Total: \$ 450

### Presupuesto final.

DETALLE	COSTO
CAMPAÑA (30 AÑOS ACLARANDO VIDAS)	\$ 520
CAMPAÑA (30 AÑOS CONTRIBUYENDO A TU IMAGEN)	\$ 40
CAMPAÑA (30 AÑOS A TU LADO)	\$ 172
CAMPAÑA (30 AÑOS GENERANDO BIENESTAR)	\$ 980
CAMPAÑA (30 AÑOS POR LA SALUD EN ECUADOR)	\$ 450
IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE CAMPAÑAS	\$ 350
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2512</b>

Tabla 16. Presupuesto final Campañas Externas.

## Cronograma de implementación.

ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campaña "30 años aclarando vidas"																				
Campaña "30 años contribuyendo a tu imagen"																				
Campaña "30 años a tu lado"																				
Campaña "30 años generando bienestar"																				
Campaña "30 años por la salud en Ecuador"																				

FASE EXPECTATIVA	
FASE INFORMATIVA	
FASE DE RECORDACIÓN	

Tabla 17. Cronograma de implementación.

## Seguimiento y medición.

Como mencionamos en un principio es importante el seguimiento que se brinde a cada campaña desde su inicio hasta su conclusión, principalmente se medirá en retorno de la inversión prestada, nuevos clientes generados por estas estrategias, generación de base de datos de potenciales clientes.

Con respecto al programa con la comunidad, se medirá con la asistencia de alumnos al workshop. Nuestro público en hospitales, se podrá medir con la incorporación de nuevos contratos con los hospitales públicos.

## Guía de medios.

DIARIO	TIPO DE MEDIO	SECCIÓN	PERSONA DE CONTACTO	CARGO	TELÉFONOS	MAIL
Diario Metro	Prensa Escrita	Salud	Christián Llerena	Director	990939313 22449840	<a href="mailto:christianlv@metroecuador.com.ec">christianlv@metroecuador.com.ec</a>
Revista Estilo	Prensa Escrita	Salud	Karla Vega	Marketing	2262782 Ext. 29022	<a href="mailto:kvega@pacifico.sim.ec">kvega@pacifico.sim.ec</a>
Revista Mariela	Prensa Escrita	Salud	Tatiana Campuzano	Coordinadora General	099 940 2531	<a href="mailto:tcampuzano@mariela.ec">tcampuzano@mariela.ec</a>
Nam Magazine	Prensa Escrita	Belleza	Cristina Guerrero	Directora	099 980 0239 / 02 253 3410	<a href="mailto:cristinaguerrero@hotmail.com">cristinaguerrero@hotmail.com</a>
Revista Semana	Prensa Escrita	Belleza	Karina Olvera	Ejecutiva de Ventas	2507444 / 2559251	<a href="mailto:olverak@zanasa.com.ec">olverak@zanasa.com.ec</a>
Radio Sonorama	Radio	Salud	Dr. Marco Albuja	Coordinador	3332971	<a href="mailto:malbuja@sonorama.com.ec">malbuja@sonorama.com.ec</a>
Radio Platinum	Radio	Salud	Maria Augusta Cueva	Directora Noticias	2508301	<a href="mailto:macueva@ecuadorradio.com">macueva@ecuadorradio.com</a>
Ecuador TV	TV	Salud	Rodrigo Valladares	Productor de noticias	02 3970 800 ext. 1218	<a href="mailto:rvalladares@rtvecuador.ec">rvalladares@rtvecuador.ec</a>
RTS	TV	Noticias	Mauricio Altamirano	Presentador	998791277	<a href="mailto:maltamirano@rts.com.ec">maltamirano@rts.com.ec</a>
Teleamazonas	TV	Noticias	Humberto Panchano	Jefe de información	3974444 ext. 1450	<a href="mailto:hpanchano@teleamazonas.com">hpanchano@teleamazonas.com</a>

Tabla 18. Presupuesto final Campañas Externas.

**Conclusiones y recomendaciones.**

- La información que consta en piezas gráficas (locación de los eventos, fechas, horas) son una referencia presentada para esta propuesta.
- Las campañas se armaron según el enfoque de los tres valores que Restrepo Comercial quiere posicionar por sus 30 años: Calidad, Compromiso e Innovación.
- Existe una sintonía entre los objetivos de las campañas a implementar y los objetivos empresariales de Restrepo Comercial.
- Se recomienda que el total de las campañas se apliquen en un tiempo máximo de cuatro meses para lograr sincronización entre todos los públicos.

## CONCLUSIONES

Para un trabajo de esta magnitud es indispensable el contar con un respaldo bibliográfico amplio, en donde se analicen los puntos de vista y propuestas de diferentes autores para formar un criterio propio como profesional en la rama de la Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

En el ámbito laboral es importante realizar una investigación profunda del estado actual de la comunicación dentro de una empresa, además de recopilar información valiosa acerca de las percepciones que se tiene sobre la organización en su entorno, esto nos servirá para desarrollar una Auditoría de Comunicación eficiente y así detectar los puntos a mejorar en los públicos internos y externos de una compañía.

Los objetivos empresariales deben estar alineados a los objetivos personales de cada colaborador en una organización, esto servirá como motivación en nuestro personal y se logrará alcanzar objetivos mutuos que beneficien ambas partes.

Para la implementación de Campañas de Comunicación Internas y Globales es necesario generar una estrategia individual a cada público que se quiere llegar, porque no a todos los públicos se les llega de la misma manera, cada uno es un mundo diferente y es tarea de un profesional saber detectar los canales y mensajes oportunos para posicionar lo que se requiera.

Todo Plan de Comunicación necesita tener indicadores para su seguimiento y validación después de finalizado el proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J M. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. Universidad de Murcia. Recuperado el 08 de Diciembre de 2016 desde: [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Amado Suárez, A & et al. (2008). *Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas*. En Etkin, M, El recorrido metodológico de la auditoria (pp.61-72). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Arias, M., García, J., Serrano, M. (1981). *“Los modelos de la comunicación”*. Madrid: A.C. Editor. p. 101-116.
- Bertrand, R & Verpeaux, D. (1991). *La communication de crise*. Paris: McGraw – Hill.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategias para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P., et al. (2005). *La marca corporativa. Estrategias de gestión y comunicación*. Brasil: Eumo Editorial.
- Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México: Pearson.
- Costa, J. (Editor). (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Editorial Design. Pp. 17.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Costa, J. (Editor). García, S. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (Editor). Losada, J.C. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Comunicación y gestión de crisis. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Dr. Capriotti, P. (1998). *Comunicación interna*. Capacitación y desarrollo, N°13, pp. Portada y 5 – 7. Recuperado el 05 de Diciembre de 2016 desde: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Elizalde, L., Fernández, D. y Riorda, M. (2011). *Gestionando Certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo*. En Riorda, M. (eds), *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas* (pp. 7 – 41). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujia ediciones.
- Etkin, M.E. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 06 de Diciembre de 2016 desde: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/849/140731%20RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>
- Ferrari, M.A. (2012). Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo No 40. *Comunicación y Cultura: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas en organizaciones chilenas y brasileñas*. Buenos Aires.

- Fombrun, Ch., Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. N.J: Prentice Hall.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- González, J. (2002). *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Grunig, J. E. & Ferrari, M. A. & França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Krohling, M. (2003). *Planeamiento de relaciones públicas en comunicación integrada*. Sao Paulo: Sumus.
- Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York : McGraw-Hill.
- Muñoz, P. (Proceso de publicación 2017). Manu escrito libro “El ABC de Comunicación Organizacional”.
- Newman, B. & Mejía, M. (2009). *Organizaciones en la mira: Comunicación estratégica para prevenir y manejar las crisis*. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15898d1aaf3dbf18?projector=1>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. La comunicación corporativa de la gestión de crisis.
- Ritter, M. (2012). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.

Sánchez, M.L. (s.f.). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 08 de Diciembre de 2016 desde: [http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones\\_sanchez.pdf](http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf)

Sánchez, C. “*La publicidad como espejo de los valores de la empresa*” [en línea]. IARSE. Recuperado el 05 de Diciembre de 2016 desde: <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=515>

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*, México: Editorial Prentice – Hall.

Scott Meyer es el CEO de Shandwick International y experto, de reputación internacional, en la gestión empresarial de la reputación y gestión de marca.

Van Ruler, B. & Vercic, D. (2003). *Perspectivas europeas das relações públicas*. Revista Comunicação & Sociedade, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social: Universidade Metodista de São Paulo, 24, no. 39, P. 155 - 172.

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

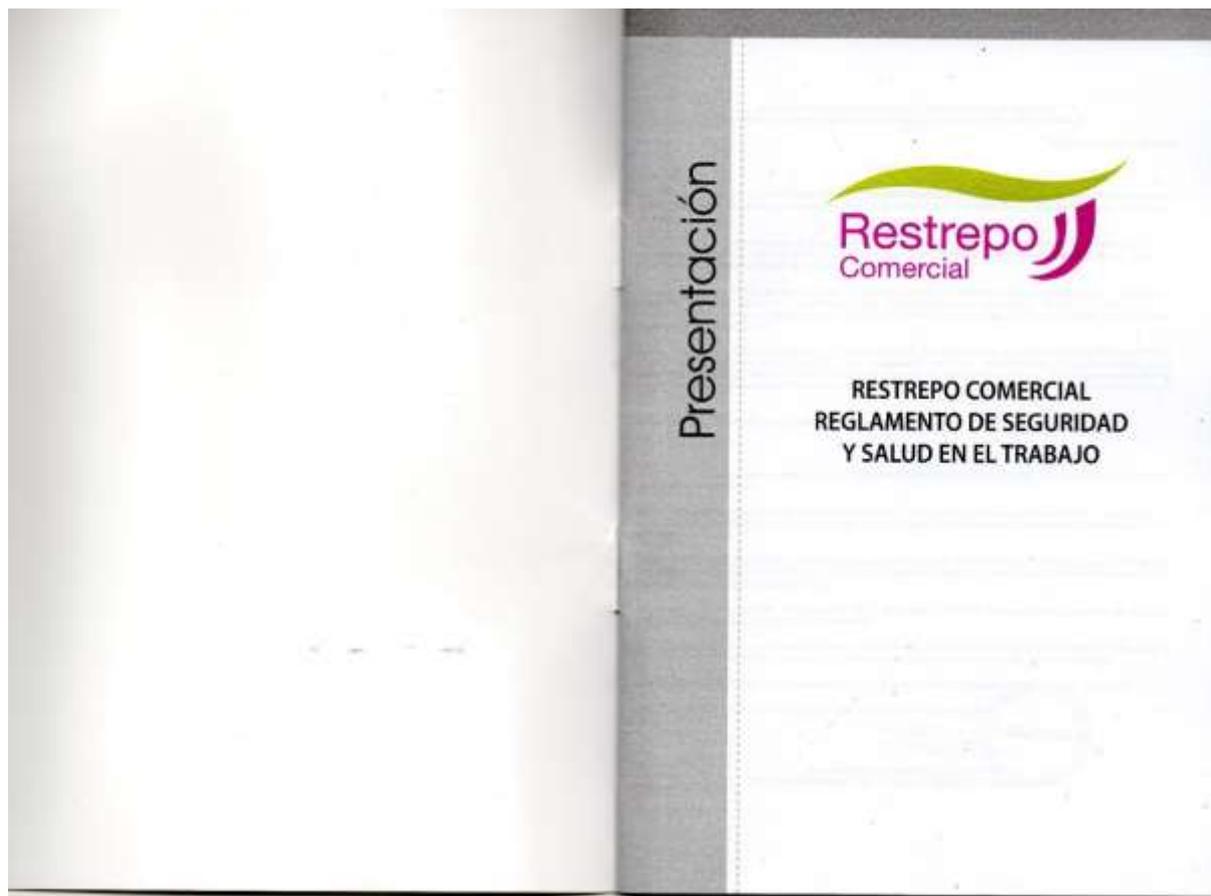
Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wilcox, D., Cameron, G & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas* (8ª ed). Madrid, España: Pearson Educación.

## ANEXO A: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE RESTREPO COMERCIAL





**DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO**  
**Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MDT-DRTSP2-2016-5653-R2-LU**

QUITO, 10 de mayo de 2016

**CONSIDERANDO:**

Que el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo **RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA.** domiciliado en el cantón Quito, provincia de Pichincha, fue presentado para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

Que el analista jurídico del Ministerio de Trabajo mediante análisis contenido en el Informe Técnico No. 0109-RJ-MDT-2016-LU, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo **RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA.** por reunir los requisitos reglamentarios y legales pertinentes.

Que el artículo 64 del Código de Trabajo establece: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudique a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones [...]".

Que mediante Acuerdo Ministerial N° 0116-A de 25 de junio de 2012, se realizó una Reforma Integral del ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, donde se establece, entre otras las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales de Trabajo y Servicio Público, las de: "cc) Aprobar reglamentos internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales [...]".

En ejercicio de las atribuciones que le confieren las normas antes invocadas;

**RESUELVE:**

**Art. 1.-** Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo **RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA.** domiciliado en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

**Art. 2.-** Las Disposiciones del Código de Trabajo, así como las estipulaciones contenidas en el contrato colectivo, en caso de haberlo, quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo aprobado mediante la presente resolución, las mismas que prevalecerán en todo caso.

**Art. 3.-** Todo lo que se contraponga a los principios y garantías establecidas en la Constitución de la República, a los Tratados y Convenios Internacionales en materia laboral ratificados, al Código del Trabajo y a normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales del Ecuador se entenderá como nulo.

**Art. 4.-** La presente resolución, conjuntamente con el Reglamento Interno de Trabajo aprobado, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar de trabajo.

**DISPOSICIÓN GENERAL.-** La Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público destina cualquier tipo de responsabilidad respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentada anexa para la aprobación del reglamento aprobado.

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA.-** Con la aprobación de la presente resolución será derogada la presente en caso de haberla.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha.


  
 DRA. YOMAYRA JULIANA MÉNDEZ ENRÍQUEZ  
 DIRECTOR(A) REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
RESTREPO COMERCIAL INTERNADINA CIA. LTDA.**

- INTRODUCCIÓN
- CAPITULO I  
Generalidades, Definiciones, Obligatoriedad y Atribuciones
- CAPITULO II  
Clasificación del Personal y política de contratación
- CAPITULO III  
De los horarios de trabajo, atrasos y ausencias
- CAPITULO IV  
Obligaciones de los trabajadores
- CAPITULO V  
De las Prohibiciones a los trabajadores
- CAPITULO VI  
De las Prohibiciones y Obligaciones del Empleador
- CAPITULO VII  
Faltas y Sanciones
- CAPITULO VIII  
De las vacaciones
- CAPITULO IX  
De las remuneraciones y periodos de pago
- CAPITULO X  
Garantías y Derechos de los Trabajadores
- CAPITULO XI  
Exámenes médicos, primeros auxilios, normas de seguridad e higiene del trabajo
- CAPITULO XII  
Disposiciones Generales

**REGlamento INTERNO DE TRABAJO  
RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA**

**INTRODUCCIÓN**

Este reglamento interno tiene como finalidad dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y aplicar los efectos previstos en los artículos: 42 numeral 12, 45 literal e), y, 172 numeral 2 de mismo Código, así como también lo estipulado en el Capítulo IV del Título I del mismo cuerpo legal y en general, mantener una relación cordial y armónica entre el trabajador y el empleador en función del cumplimiento de un reglamento que armonice la justicia, equidad y disciplina entre RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA y sus trabajadores.

El presente reglamento, entrará en vigencia en la fecha que fuere aprobado por el Ministerio del Trabajo y deberá ser aplicado por todos los empleados de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, tanto en el lugar de su domicilio actual como en cualquier otra parte del país en donde la empresa mantenga o cree sucursales, así; el presente instrumento será de aplicación nacional.

Las presentes disposiciones o reglas pasan a constituir partes integrantes de los contratos de trabajo individuales celebrados con sus trabajadores y de los que se celebraran a futuro, de manera que, quien ingresare a trabajar o quien se encuentre ya trabajando en cualquier cargo ofrecido por la empresa deberá cumplir con estas disposiciones durante todo el tiempo que se mantuviera la relación laboral.

**CAPITULO I**

**DEFINICIONES, GENERALIDADES, OBLIGATORIEDAD Y ATRIBUCIONES**

**DEFINICIONES**

Para una mejor interpretación y aplicación del Reglamento Interno de trabajo de la Compañía, se determina la necesidad de definir los siguientes términos:

- Centro de Trabajo:** Estructura física en donde se desarrollan las actividades laborales, de la compañía.
- Puesto de Trabajo:** Lugar asignado a un trabajador de acuerdo a sus funciones y tareas asignadas.
- Empleador:** La parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.
- Deber:** Obligatorio de ejecutar y cumplir las tareas asignadas en el Manual de Funciones.
- Derecho:** Facultad de actuar de acuerdo a sus deberes y obligaciones, hacer o exigir el cumplimiento de la Ley.
- Asistencia:** Concurrencia al centro de trabajo dentro del horario establecido.
- Inasistencia:** Falta de concurrencia al sitio de trabajo por cualquier causa.
- Permiso:** Ausencia justificada a puesto de trabajo.

- Faltas:** Deficiencias e irregularidades cometidas por los trabajadores en forma voluntaria o involuntaria.
- Deficiencias:** Errores, desviaciones o defectos cometidos por los trabajadores al realizar sus tareas.
- Sanción:** Pena correctiva que se aplica a los trabajadores por faltas cometidas.

**ARTICULO 1.-** Con el objeto de abreviar y facilitar la comprensión del presente instrumento, se denominará en adelante al empleador como RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA., La Empresa, o El Empleador; y a todos sus empleados, trabajadores u obreros se los denominará de la misma forma o indistintamente.

**ARTICULO 2.-** El presente Reglamento interno de trabajo contiene las disposiciones internas que regulan las relaciones laborales entre la compañía RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, representada por el Ing. Jorge Hernán Restrepo Ospina, Gerente General de la Compañía y todos sus colaboradores directos o indirectos.

**ARTICULO 3.-** Las actividades principales de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, son todas aquellas descritas en su objeto social y actividad económica.

**ARTICULO 4.-** La empresa o el empleador está representada por su Gerente General quien podrá delegar a representantes suyos para tratar todos los asuntos que conciernan o que tengan relación entre sus trabajadores y la empresa.

**ARTICULO 5.-** El objeto de este reglamento interno de trabajo como queda indicado, es el establecimiento de una norma interna de disciplina y tiende a ser un medio de equilibrio social y de trabajo cuyo beneficio lo comparten tanto RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA como sus trabajadores.

**ARTICULO 6.-** Como queda indicado anteriormente el presente reglamento interno pasa a formar parte integrante de los contratos individuales de trabajo que se celebren o que hubiere celebrado con sus trabajadores.

**ARTICULO 7.-** Todos los trabajadores que prestan sus servicios a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, así como el empleador, quedan sujetos al cumplimiento del presente reglamento, el alegar desconocimiento del mismo no excusa ni eximie a ningún trabajador de cumplirlo.

**ARTICULO 8.-** El contenido del presente reglamento se aplica a todos y cada uno de los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA a nivel provincial y nacional, en cada una de las sucursales que tenga y que en futuro la empresa pudiera crear.

**ARTICULO 9.-** La empresa tendrá en permanente exhibición, por lo menos un ejemplar de este Reglamento Interno, en cada una de sus dependencias y/o en la Gerencia General de la Empresa, para que sirva de información a todo el personal que labora en ella, así mismo se entregará un ejemplar a cada uno de los trabajadores.

**CAPITULO II  
CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL Y POLÍTICA DE CONTRATACIÓN**

**ARTICULO 10.- CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL**

El personal de la empresa se clasifica de la siguiente manera:

- Personal Directivo
- Personal Administrativo
- Personal Operativo
- Personal de Outsourcing

- Personal Directivo:** Es aquel que conduce la Organización y está a cargo de las negociaciones y toma de decisiones.
- Personal Administrativo:** Es aquel que presta servicios en el área Administrativa y de coordinación general, y que cumple sus funciones habituales en las sucursales de la Empresa.
- Personal Operativo:** Es aquel que se encuentra a cargo de la ejecución de las tareas operativas inherentes al giro del negocio en cada una de las dependencias de la empresa.
- Personal de Outsourcing (Servicios externos):** Es el personal que sin tener relación de dependencia directa con la empresa presta servicios especializados y esporádicos en la compañía y deben también observar las normas detalladas en el presente reglamento.

**ARTICULO 11.- CONTRATO DE TRABAJO**

Los contratos de trabajo serán escritos y contendrán necesariamente las cláusulas contractuales enumeradas en el Art. 19 del Código de Trabajo, además, el trabajador deberá indicar con precisión su dirección domiciliaria la misma que deberá ser actualizada cada vez que esta sea cambiada, mediante comunicación que hará llegar a la empresa dentro de los cinco días posteriores al cambio.

Para la contratación se establecen los siguientes tipos de contratos:

- Indefinido, con Periodo de Prueba para la contratación de nuevo personal.
- Eventuales y ocasionales para satisfacer exigencias circunstanciales de la empresa.
- Contrato de garantía de conformidad con la ley vigente.
- Contratación a tiempo parcial, y,
- Todos los demás contratos que las leyes laborales lo permitan.

**ARTICULO 12.- PERSONAL NUEVO**

El ingreso de nuevos trabajadores a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA es facultativo del Gerente General y/o Administrador delegado por el mismo de acuerdo a las necesidades de la empresa. En caso de que se requiera llenar vacantes se deberá diligenciar el requerimiento en el debido formato de requisición a fin de que este sea aprobado por la Gerencia General.

Para la admisión de nuevos trabajadores será necesario presentar la solicitud de empleo a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, acompañada de la siguiente documentación:

- Copia de la cédula de ciudadanía
- Hoja de vida actualizada
- Copia de la papeleta de votación, la misma que deberá ser actualizada luego de cada proceso electoral.
- Copia de los títulos que acrediten los estudios referidos en la hoja de vida
- Certificados de trabajo, indicando tiempo de permanencia y puesto de trabajo
- Certificados de honorabilidad.
- Partida de matrimonio o documento legal que acredite unión de hecho
- Partidas de nacimiento de los hijos
- Tipo de sangre y exámenes ocupacionales de ingreso determinados para cada puesto de trabajo que no atente contra la integridad, privacidad y garantías constitucionales del trabajador;
- Carné de Discapacidad debidamente acreditado por el CONADIS cuando el caso así lo requiera.

Si en cualquier momento se descubre, alteración, falsificación u obtención dolosa de los documentos presentados por el trabajador, después que este fue admitido como tal será separado inmediatamente de la empresa, conforme lo dispuesto en el numeral 2 del Artículo 310 de Código del Trabajo y previo el trámite correspondiente.

**ARTICULO 13.-** De conformidad con lo que establece el Código del Trabajo en su artículo 42 numeral 7 el personal Administrativo asignado para el efecto, llevará un registro de sus trabajadores en los que consten todos los datos relacionados con el cargo o trabajo que desempeñará, fecha de nacimiento, clase de contrato, domicilio, remuneración, fecha de ingreso y de salida, cursos realizados, amonestaciones y multas.

**ARTICULO 14.-** RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA considerará como trabajadores de la empresa a todos aquellos que presten sus servicios personales bajo cualquiera de las modalidades de contratación descritas en el Artículo 11 del presente cuerpo legal y en cualquiera de las instalaciones en donde esté prestando o a futuro prestare servicios de alimentación y eventos en cualquier ciudad en donde tenga o se creen sucursales.

**ARTICULO 15.-** Todos los trabajadores que ingresen a trabajar en RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA sin excepción; deberán firmar el respectivo contrato de trabajo previo su ingreso a la empresa. Cualquier otro documento que sea elaborado y/o suscrito por autoridad distinta no acarreará obligación laboral alguna para la empresa.

**ARTICULO 16.-** Previo a su ingreso como trabajador de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- Ser mayor de 18 años.
- Haber sido aprobados en un proceso de selección previo.

ARTÍCULO 17.- Todo trabajador que ingrese a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA por primera vez con un contrato indefinido, estará a prueba por 90 días, de acuerdo a lo establecido en el Art. 15 del Código del Trabajo, tiempo en el cual cualquiera de las dos partes lo podrá dar por terminado libremente sin tener que pagar indemnización de ninguna clase.

ARTÍCULO 18.- La determinación o asignación de trabajo, forma o lugar en que laborará cada trabajador, quedará a criterio exclusivo del Gerente General de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA para lo cual considerará; en caso de tenerlo; la discapacidad, los conocimientos técnicos, profesionales, experiencia, instrucción y funciones pudiendo cambiar al personal dentro de su especialización sin que esto constituya despido intempestivo, siempre y cuando hayan convenido por escrito o conste en el Contrato de Trabajo.

No existirá en la empresa la contratación verbal de trabajo por lo que ninguna persona será considerada trabajadora de la empresa mientras no hubiere suscrito el respectivo contrato de trabajo y el mismo se encuentre registrado ante la autoridad competente.

### CAPÍTULO III DE LOS HORARIOS DE TRABAJO, AUSENCIAS Y ATRASOS

ARTÍCULO 19.- De conformidad con las disposiciones legales la jornada ordinaria de labor será de ocho horas diarias y no podrá superar las cuarenta horas semanales y que deberán estar especificas dentro de contrato de trabajo. Se pagará el recargo que por ley correspondiera por jornada nocturna.

ARTÍCULO 20.- En caso de requerirse, y de que se cumpla con lo establecido en la legislación, el empleador pagará el recargo que por ley correspondiera por concepto de trabajo en horas extraordinarias o suplementarias previa presentación del justificativo por el cual el trabajador permanece en las instalaciones de la empresa. No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias las que sean trabajadas para compensar un permiso ni las que utilice el personal administrativo y trabajadores, para compensar atrasos por negligencia.

Todos los trabajadores de la empresa, deberán cumplir con el horario establecido y aceptará cualquier modificación que se hiciera en el futuro y que tenga la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo, en atención a las necesidades de la Empresa.

ARTÍCULO 21.- Para que la compañía reconozca horas suplementarias o extraordinarias, se requerirá un acuerdo entre las partes en forma escrita y que el empleado no realice funciones de confianza y dirección debidamente expresadas en el contrato de trabajo, en cuyo caso se aplicará lo establecido por el artículo 58 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 22.- Cuando un empleado deba ausentarse de su lugar de trabajo, deberá comunicarlo con 48 horas de anticipación a través del formato elaborado para el efecto el mismo que deberá tener la firma de autorización correspondiente, en casos normales como estudios, permisos médicos, trámites legales.

En casos catalogados como de calamidad doméstica, se deberán presentar los documentos de justificación pertinentes en los 24 horas siguientes a la ausencia. No se justificarán faltas o ausencias al puesto de trabajo si no son debidamente sustentadas.

ARTÍCULO 23.- Si ante la ausencia de un trabajador y por así exigirlo el puesto de trabajo; es requerido otro trabajador para reemplazarlo, esto no significa que tal reemplazo sea un cambio de ocupación que pueda ser usado para los efectos estipulados en el Art. 192 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 24.- El cumplimiento del horario de entrada es obligatorio para todos los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, observando los siguientes pasos:

- a. Registrar su entrada en el sistema de control que maneja la empresa previa a la iniciación y luego de la finalización de cada jornada de trabajo.
- b. El que un trabajador no registre su ingreso implica que no se considerará ese tiempo para completar el total de tiempo de trabajo en la semana.

#### DE LOS ATRASOS

ARTÍCULO 25.- Se establecen las siguientes salvaduras:

- a. La justificación de los atrasos de los trabajadores será autorizada por el Administrador considerando siempre los principios de justicia e igualdad.
- b. Las sanciones por atrasos serán reportadas por el Administrador, aprobadas por la Gerencia y aplicadas al momento de liquidar la nómina mensual.

#### DE LAS AUSENCIAS AL TRABAJO

ARTÍCULO 26.- Es obligación de todos y cada uno de los trabajadores solicitar la justificación de las ausencias al trabajo ante el Gerente General o Gerente de Operaciones y posteriormente entregar todos los documentos de soporte: Permiso de ausencia aprobado por el jefe inmediato, Certificados médicos, Partidas de defunción Al responsable de la liquidación de nómina en la empresa.

Todas las faltas o ausencias al trabajo deben ser justificadas ante el jefe inmediato superior primero y luego ante el Gerente de Operaciones máximo dentro de las 48 horas siguientes a la falta o ausencia.

ARTÍCULO 27.- Son causas suficientes para justificar una falta las siguientes:

1. Enfermedad debidamente comprobada con el certificado médico del ISS u otra entidad de salud del estado o en caso de ser particular; en este caso; el certificado será

debidamente avalado por el dispensario médico del IESS dentro de los tres días posteriores.

2. Calamidad doméstica debidamente comprobada hasta por tres días laborables (hecho impuesto asimilado o caso fortuito o fuerza mayor tales como, fallecimiento de un familiar íntimo como, conyugue, hijos, padres, suegros, hermanos).

3. La necesidad de acudir a un llamado de autoridad o de un Juez, o para atender asuntos personales o administrativos debidamente comprobados.

4. Los previstos en el Código del Trabajo.

5. Las licencias por concepto de maternidad, paternidad y lactancia establecidas en el Art. 152 del C.T

#### CAPITULO IV OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 28.- Es obligación de todos los trabajadores el cumplir con exactitud y esmero todas las disposiciones del Art. 45 del Código del Trabajo así como todas y cada una de las directrices dadas por la empresa, sin que en ningún caso pueda alegarse desconocimiento como disculpa para su incumplimiento.

ARTÍCULO 29.- Todas las órdenes dadas por los superiores jerárquicos dentro de la organización de la empresa deberán ser acatadas por los trabajadores, sin perjuicio, de que puedan formular reparos en forma concreta y sin quebrantamiento de la disciplina.

ARTICULO 30.- Es obligación de todos los trabajadores el colaborar con sus Jefes en todo lo que tenga que ver con el mejoramiento Continuo, el rendimiento y las condiciones de trabajo.

ARTÍCULO 31.- Todo el personal está obligado a observar y cumplir estrictamente con los horarios de entrada y de salida del trabajo, así como los fijados para alimentación, descanso o refrigerio.

ARTICULO 32.- Realizar inventarios de mercadería, útiles de trabajo, y demás implementos o pertenencias de la empresa que estén a su cargo cuando lo disponga un superior jerárquico.

ARTICULO 33.- Es obligación de todos los trabajadores el conservar en buen estado de funcionamiento todos los equipos, herramientas u otros objetos de trabajo que se les hubiere entregado para el adecuado desempeño de sus funciones.

ARTICULO 34.- Es obligación del trabajador notificar a su inmediato superior cuando los equipos y herramientas a su cargo sufrieren daño, además deberá mantener su Área de trabajo en buenas condiciones de acuerdo a los estándares establecidos por RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA caso contrario, el incumplimiento de este artículo será considerado como ineptitud manifiesta del trabajador y por tanto falta grave.

ARTICULO 35.- Los trabajadores que tuvieren a su cargo y responsabilidad dinero o bienes de la empresa, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida, faltante o deterioro de los bienes o fondos bajo su custodia y responsabilidad. RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA se reserva el derecho de acudir a las acciones civiles o penales en el caso de que sea necesario.

ARTICULO 36.- Es obligación de todos los trabajadores el restituir a la empresa los materiales sobrantes de los que le fueron entregados para el adecuado desempeño de sus funciones (Material promocional, producto, útiles de oficina) el ocultar este hecho y hacer uso de los mismos en beneficio propio se considerara como una falta grave.

ARTICULO 37.- Todos y cada uno de los trabajadores están prohibidos de realizar actividades que puedan poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, la de sus Jefes o que pudiera ocasionar daños materiales a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA razón por la cual, en caso de incumplimiento deberá responder a favor de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA por los daños materiales que ocasionare.

ARTICULO 38.- Es obligación de todos los trabajadores la utilización de los uniformes de trabajo e implementos de seguridad e higiene proporcionados por RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, el desacato de esta disposición se considerará como falta grave.

ARTICULO 39.- Actualizar el registro de información personal en el área Administrativa cuando sea necesario; cambio del estado civil, nacimiento de los hijos, fallecimiento de algún familiar que se considere como carga, cambios domiciliarios.

ARTICULO 40.- Sujetarse y cumplir con las medidas de prevención de riesgos del trabajo dictados por el IESS o el Ministerio del Trabajo.

ARTICULO 41.- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o publicitarios relacionados directa o indirectamente con sus responsabilidades y tareas.

ARTICULO 42.- Brindar en todo momento un trato amable y cordial a los clientes internos y externos de la empresa.

ARTÍCULO 43.- El personal de la compañía que utilice uno de los vehículos de la empresa tendrá las siguientes especiales prohibiciones:

- Entregar el vehículo a terceros no autorizados
- Llevar a personas ajenas sin autorización de la empresa y sin causa justificada
- No dar aviso a la empresa o a las autoridades competentes de cualquier accidente en que se encuentren involucrados, directa o indirectamente y que se hubiere causado con el vehículo propiedad de la empresa.

- En caso de accidentes provocados por negligencia o manejo descuidado del conductor, los daños ocasionados al vehículo y a terceros serán de exclusiva

responsabilidad del causante siempre que esté debidamente comprobado por autoridad competente.

#### CAPITULO V PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 44.- Las prohibiciones que se contienen en este artículo tienen como objetivo velar por el buen desempeño de los trabajadores de la empresa, así como el generar un ambiente de orden y disciplina al interior de la misma, siendo por lo tanto extensible y aplicable a todos los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA y son adicionales a lo que establece el Art. 46 del Código del Trabajo y aquellas determinadas por la ley:

Se consideran las siguientes:

ARTÍCULO 45.- FALTAS LEVES: Se consideran faltas leves:

1. No entregar oportunamente la notificación correspondiente, cuando falte a la jornada de trabajo por motivos justificados a no ser que pruebe la imposibilidad de haberlo efectuado.
2. Descuidos en la conservación del lugar, insumos, materiales y otros recursos asignados para el trabajo.
3. No atender a clientes internos o externos con la diligencia y actitud debidas
4. No comunicar a la Empresa los cambios de residencia o cualquier otro en su situación personal.
5. Evadir tareas y responsabilidades por distracción
6. Demorar injustificadamente la entrada a su puesto de trabajo luego de los recessos.
7. Permanecer en el interior de la empresa fuera de la jornada normal de trabajo sin autorización ni justificación para ello.
8. Descuido en el trabajo, del que resulte desperdicio de material o tiempo fijado como máximo admisible.
9. No registrar su asistencia en el sistema indicado para el efecto
10. Ofensas e irrespeto en el trato con los compañeros.
11. No informar a su jefe inmediato respecto de los defectos de materiales, u otros insumos, o de la necesidad de elementos para continuar el trabajo.
12. Dejar desordenado o sucio su puesto de trabajo al terminar la jornada.
13. No dar un buen uso a las instalaciones de Vestidores y de Aseo del personal.

ARTÍCULO 46.- FALTAS GRAVES: Se consideran como faltas graves:

1. La desobediencia frontal o disimulada respecto a disposiciones de la dirección que deberá estar debidamente comprobado.
2. La negligencia en el trabajo que afecte gravemente la buena marcha del mismo que deberá estar debidamente comprobado.
3. La imprudencia en las operaciones. Si implicase riesgo de accidentes para él o para los compañeros, o peligro de avería para las instalaciones, que deberá estar debidamente comprobado, podrá ser considerada como falta muy grave.
7. La embriaguez habitual, dentro o fuera de la Empresa, y el fumar dentro de las instalaciones en áreas no permitidas.
8. La conducta inmoral o escandalosa dentro de cualquier dependencia de la Empresa, y, aún fuera de ella, cuando pueda tener repercusiones en el buen nombre de la Empresa o se hallare portando uniforme o insignia de la empresa.
9. Incurrir en actos de Acoso Laboral, Sexual o de cualquier otra índole.
10. Introducir en el recinto de trabajo: bebidas alcohólicas, drogas y sustancias psicotrópicas, armas, pornografía, literatura de tipo subversivo o atentatoria a la seguridad del Estado.
11. El fraude, deslealtad, abuso de confianza en las gestiones encomendadas, el robo, el hurto tanto a sus compañeros de trabajo como a la Empresa o a cualquier persona, dentro de las dependencias de la Compañía o durante actos de servicio en cualquier lugar que deberá estar debidamente comprobado.
12. Hacer desaparecer, inutilizar, destrozarse o causar voluntariamente desperfectos en materias primas, útiles, herramientas, equipos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa, o contribuir a ello por negligencia u omisión que deberá estar debidamente comprobado.
13. Ser declarado culpable de robo, estafa, hurto o malversación cometidos fuera de la Empresa, o de cualquier otro crimen o delito perseguido en las leyes de la Nación.
14. Hacer trabajos particulares durante las horas de trabajo.
15. Violar el secreto de correspondencia, documentos, datos, técnicas de ventas, contables, financieras u otras que pertenecen a la Empresa.
16. Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa.
17. Causar accidentes graves, por negligencia o imprudencia que deberá estar debidamente comprobado.
18. Dedicarse a hacer préstamos con usura entre el personal de la Empresa

ARTÍCULO 48.- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados por su jefe inmediato y por la dirección de la Empresa, en sus reclamaciones, peticiones o consultas relacionadas con los asuntos de trabajo.

ARTÍCULO 49.- Los reclamos, peticiones o consultas deberán ser presentados ante el Administrador y/o Gerente General quien tratará de mantener o solucionar cada caso en particular de acuerdo con la ley y el buen sentido común.

#### CAPITULO VI DE LAS PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

ARTÍCULO 50.- Son obligaciones del empleador las contenidas en el Art. 42 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 51.- Son prohibiciones del empleador las establecidas en el Art. 44 del Código del Trabajo.

4. Realizar dentro de las instalaciones de la empresa, aunque sea fuera de la jornada de trabajo y sin autorización, trabajos particulares, empleando o no para ello sus materiales o instalaciones.
5. Desatender el cuidado y la limpieza de los equipos y materiales y no dar cuenta oportuna a su inmediato superior de los defectos que en los mismos se observen.
6. Cualquier forma de interferir el trabajo de los demás, como proferir insultos, o regañarse entre sí.
7. Abandonar el lugar de trabajo antes de finalizar la jornada laboral sin autorización previa.
8. Aceptar obsequios de personas o entidades que tengan relación económica con la empresa y que pudiera ocasionar conflicto de intereses.
9. Ofender de palabra y amenazar a compañeros, superiores o subordinados.
10. Acumular, en los lugares de trabajo, materias nocivas o peligrosas; susceptibles de descomposición que produzcan infección, incendios o accidentes.
11. Extralimitación de funciones o abuso de autoridad en el ejercicio del cargo.
12. Utilizar equipos y herramientas que no se hallen en perfecto estado de funcionamiento sabiendo de estas circunstancias.
13. La mala utilización del equipo informático, instalación de software sin previa autorización del responsable, que eventualmente pudiera generar problemas con la red informática de la empresa.
14. Faltar de palabra u obra a los subordinados o emplear vocablos groseros malsonantes al dirigirse a sus superiores o compañeros.
15. Incumplir consciente o repetidamente las prevenciones dictadas para evitar accidentes, y, en general, cuando se refiere a seguridad e higiene en el trabajo.
16. Cualquiera otra que pueda considerarse de importancia similar a las enunciadas y que constituyen indisciplina, falta de probidad, obstruccionismo o ilescato.
17. Discusiones que durante la jornada de trabajo produjeran escándalo
18. Acceder a páginas de internet no autorizadas por la empresa y hacer uso indebido de este recurso.
19. Encontrarse durmiendo en las dependencias de la empresa en su puesto de trabajo o en otro diferente.

ARTÍCULO 47.- FALTAS MUY GRAVES: Se consideran faltas muy graves:

1. Falsificar los datos en la documentación exigida para ser contratado por la Empresa.
2. Modificar o cambiar por propia cuenta del trabajador los aparatos o dispositivos de protección y seguridad de cualquier índole, sin la autorización oportuna de la Empresa.
3. Hurtar objetos pertenecientes a los subordinados, compañeros, superiores o a la Empresa que deberá estar debidamente comprobado.
4. Sacar o intentar sacar fraudulentamente materiales, insumos o equipos de la empresa.
5. Pretender hacer pasar como producidas en el trabajo lesiones producidas fuera de las instalaciones de la empresa y sin hallarse en acto de servicio.
6. Colaborar directa o indirectamente en la ejecución de cualquier origen o delito tipificado en el Código Penal, o en los actos que constituyen falta calificada de muy grave en este Reglamento en calidad de cómplice o encubridor.

#### CAPITULO VII FALTAS Y SANCIONES

ARTÍCULO 52.- FALTAS:

Las faltas por efectos de este Reglamento se clasifican en:

- a) Leves.
- b) Graves, y
- c) Muy Graves.

ARTÍCULO 53.- SANCIONES:

Las sanciones por faltas leves serán las siguientes:

1. Amonestación verbal por primera vez.
2. Amonestación escrita por segunda vez.
3. Multa hasta del diez (10) por ciento de la remuneración por tercera vez.
4. Cuarta vez visto bueno

Las sanciones por faltas graves serán las siguientes, según el caso y reincidencia.

1. Amonestación escrita por primera vez;
2. Multa de diez (10) por ciento de la remuneración por segunda vez.
3. Tercera vez visto bueno

Las sanciones por faltas muy graves, serán las siguientes

1. Sanción de hasta el diez (10) por ciento de la remuneración;
2. Solicitud de Visto Bueno ante el Inspector de Trabajo de su respectiva jurisdicción,

Toda sanción se registrará en el archivo personal del trabajador y constituirá prueba en los trámites administrativos y/o judiciales.

Sólo la Gerencia podrá suspender las sanciones o atenuarlas, según el caso.

#### CAPITULO VIII DE LAS VACACIONES

ARTÍCULO 54.- Además de los dos días establecidos como de descanso seguido obligatorio remunerado en el contrato de trabajo, se reconocen los días feriados determinados en el Art. 65 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 55.- A partir de cada año cumplido de trabajo todos los trabajadores gozarán de su derecho de vacaciones anuales pagadas que son de quince días ininterrumpidos.

ARTÍCULO 56.- La elección entre los días adicionales por antigüedad a los que tienen derecho los trabajadores que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA de acuerdo a los dispuesto en el Art.

69 del Código del Trabajo, será facultad de la empresa, el pagarles en dinero o en días adicionales de conformidad con el Art. 70 del mismo Código, siempre y cuando se le comunique con anterioridad al trabajador y esté de acuerdo.

ARTÍCULO 57.- La determinación de los períodos en los que los trabajadores gozarán de sus vacaciones anuales, será aprobada por la empresa de acuerdo a lo que establece el Art. 73 del Código del Trabajo, el mismo que será comunicado a cada uno de los trabajadores.

ARTÍCULO 58.- La empresa se reserva la facultad de negar las vacaciones anuales de cualquier trabajador de acuerdo a lo que dispone el Art. 74 del Código del Trabajo, si el trabajador realiza funciones de confianza o técnicas de difícil reemplazo. Así mismo el trabajador podrá acumular sus vacaciones según lo dispone en el Art. 75 del mismo Código, para lo cual deberá hacer su petición por escrito a la Gerencia.

#### **CAPITULO IX DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO**

ARTÍCULO 59.- RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA reconocerá y pagará a sus trabajadores la remuneración constante en el contrato de trabajo o el que se encuentra vigente por la empresa y que no podrá ser inferior al establecido por el Ministerio del Trabajo a través de los mínimos sectoriales.

ARTÍCULO 60.- De acuerdo a las modalidades establecidas por la empresa y aceptadas por cada uno de los trabajadores se pagará un anticipo de quincena y se liquidará los valores correspondientes a sus remuneraciones a fin de mes en donde se realizará los descuentos correspondientes a préstamos, anticipos, aportaciones.

ARTÍCULO 61.- Si un trabajador no estuviere conforme con la liquidación de su remuneración podrá presentar su reclamo ante el Gerente General, dentro de los 30 días subsiguientes al pago, si no lo hiciera la empresa supondrá que ha sido aceptada.

En el caso de que la empresa detectare que hay un error de su parte procederá a verificarla y rectificar en forma inmediata dando a conocer al trabajador respecto a este particular.

ARTÍCULO 62.- Todo trabajador, al momento de recibir su remuneración, está obligado a revisar los cálculos hechos por la Empresa, respecto a sueldos, sobre tiempos, descuentos, etc.; y suscribir el rol de pagos o recibo correspondiente.

#### **CAPITULO X GARANTÍAS Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

ARTÍCULO 63.- La Empresa asegura a todos y cada uno de sus trabajadores las garantías y derechos establecidos en el Código del Trabajo y además los siguientes:

- Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana.

- Dar una solución justa a los requerimientos de los trabajadores, y en caso de no poder atender tales requerimientos se dará de igual forma una explicación razonada.
- Todos los trabajadores tendrán la opción de presentar quejas formales a la Dirección de la Organización en caso de ser discriminados.
- Todos los trabajadores tendrán oportunidades semejantes en promociones y ascensos.
- A todo trabajador se le proporcionará los instrumentos, útiles, materiales y medios necesarios para que pueda cumplir de manera adecuada y segura con las funciones específicas para las que fue contratado.

#### **CAPITULO XI EXAMENES MÉDICOS, PRIMEROS AUXILIOS, NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO**

ARTÍCULO 64.- Todos los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA deberán cumplir con las normas de seguridad industrial e higiene del trabajo que determinan las leyes y reglamentos tanto del Ministerio del Trabajo como del IESS, así como aquellas que dictare la empresa.

ARTÍCULO 65.- Es obligación de todos los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA, someterse a los exámenes médicos y de laboratorio que la compañía estime convenientes a fin de cumplir con el programa preventivo de Salud y Seguridad siempre que no atente contra la integridad, privacidad y garantías constitucionales del trabajador.

ARTÍCULO 66.- En el caso de que algún trabajador padeciera de alguna enfermedad contagiosa que afecte su capacidad en el trabajo y pudiere causar contagio a otros trabajadores deberá dar a conocer su estado de salud a la empresa a fin de que se tomen las medidas más acertadas.

ARTÍCULO 67.- Aquellos trabajadores que por la labor que desempeñan deben utilizar EPP (Equipo de Protección Personal), están obligados a hacerlo, y todos en general tienen la obligación de cumplir con las medidas higiénicas y de prevención de riesgos del trabajo dictadas por el IESS y por la empresa.

Su inobservancia acarreará las sanciones correspondientes.

ARTÍCULO 68.- Los trabajadores de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA deberán cumplir con los procedimientos de seguridad indicados para cada puesto de trabajo, los mismos que garantizarán la seguridad de los trabajadores. Solo aquellos trabajadores debidamente autorizados podrán manipular la maquinaria o bienes de RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA.

ARTÍCULO 69.- Se entienden incorporadas y forman parte de este reglamento interno las normas que sobre prevención de riesgos del trabajo que dicta el código del trabajo vigente así como el reglamento de seguridad e higiene del trabajo expedido por el IESS

y el propio reglamento que sobre este particular dictará RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA.

ARTÍCULO 70.- RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA dispondrá de un botiquín de primeros auxilios en sitios estratégicos los mismos que servirán en casos de emergencia y contendrán los insumos médicos necesarios y permitidos.

En caso de accidente grave el trabajador será trasladado al hospital del IESS, o institución privada en la ciudad de trabajo, debiendo la empresa reportar el accidente dentro de las 24 horas subsiguientes a la unidad de riesgos del trabajo del IESS.

ARTÍCULO 71.- El área Administrativa llevará un registro de reporte de incidentes y accidentes con indicación precisa de las circunstancias en que ocurrió el mismo, la fecha, la hora, sector, nombre de los trabajadores presenciales si los hubiere y todo aquel dato que pudiere aclarar el accidente.

## **CAPITULO XII DISPOSICIONES GENERALES**

ARTÍCULO 72.- Cualquier omisión en el presente reglamento sujetará su actuar a lo estipulado en el Código de trabajo Vigente

ARTICULO 73.- El desconocimiento de las normas contenidas en este reglamento interno de trabajo no excusa ni a los trabajadores ni a RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA respecto a las multas y sanciones sobre las prohibiciones y faltas.

ARTÍCULO 74.- El presente reglamento interno de trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por la Dirección Regional de Trabajo y el mismo que podrá ser reformado en cualquier momento por la empresa.

ARTICULO 75.- El Reglamento interno de Trabajo se pondrá a conocimiento del trabajador tal y como lo indica el Art. 64 del Código del Trabajo.

**JOGE HERNÁN RESTREPO OSPINA  
GERENTE GENERAL  
RESTREPO COMERCIAL INTERANDINA CIA. LTDA**

## ANEXO B: FICHERO DE HERRAMIENTAS DE RESTREPO COMERCIAL

<p>Nombre: Reuniones Departamentales.</p>	
<p>Objetivo: Comunicar un mensaje a colaboradores y vendedores; recibir feedback.</p>	<p>Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito).</p>
	<p>Descripción Técnica: Se busca cuadrar una reunión con anticipación, ya sea para vendedores (asesores) o el resto. Normalmente ocurre con los asesores un sábado al mes.</p>
	<p>Descripción Comunicacional: Comunicar talleres o situaciones importantes. Se mejora entendimiento del colaborador. Se busca enseñar y planificar eventos o actividades.</p>

<p>Nombre: Llamadas Telefónicas.</p>	
<p>Objetivo: Comunicar todo rápidamente.</p>	
<p>Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito). Zona de Bodega. Recepción.</p>	

Descripción Técnica: Teléfono celular o fijo. Todos mantienen contacto directo con todos. sobretodo con la gerencia.

Descripción Comunicacional: Comunicar situaciones e información rápidamente. Se busca cumplir todo a tiempo. .

Nombre: WhatsApp



Objetivo: Comunicar cualquier tipo de información de forma rápida.

Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito).

Descripción Técnica: Con el uso de SmartPhones; es una aplicación. Si mantiene grupos en WhatsApp los colaboradores más antiguos.

Descripción Comunicacional: Comunicar cualquier tipo de información. Se enfoca más en la comunicación personal. Es una herramienta constantemente utilizada.

Nombre: Correo Electrónico

Objetivo: Comunicar actividades mensuales, nuevos proyectos, talleres, información general, eventos, etc.

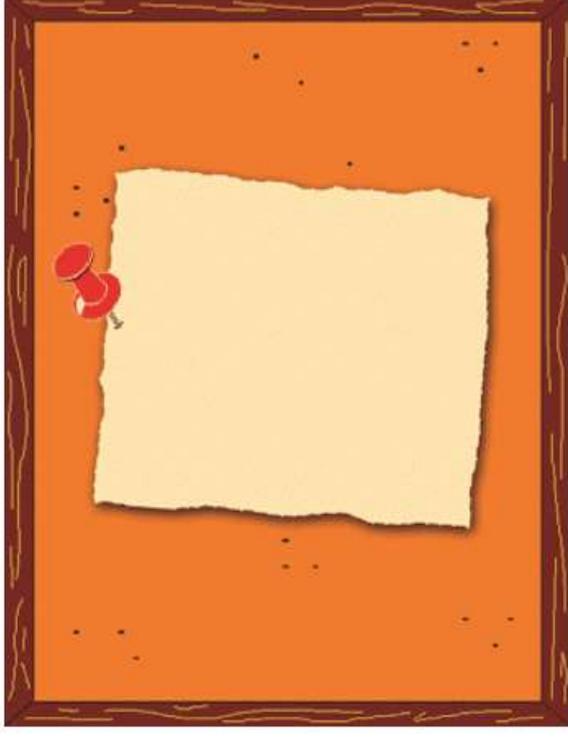


Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito).  
Recepción.

Descripción Técnica: Vía Online. Utilizan Outlook para comunicación por email.  
Este sistema lo utilizan desde todas las computadoras de los colaboradores.

Descripción Comunicacional: Todos los colaboradores se comunican por este medio entre ellos.  
Por email se comunican tanto acciones importantes y a corto plazo como a largo plazo.

Nombre: Cartelera.

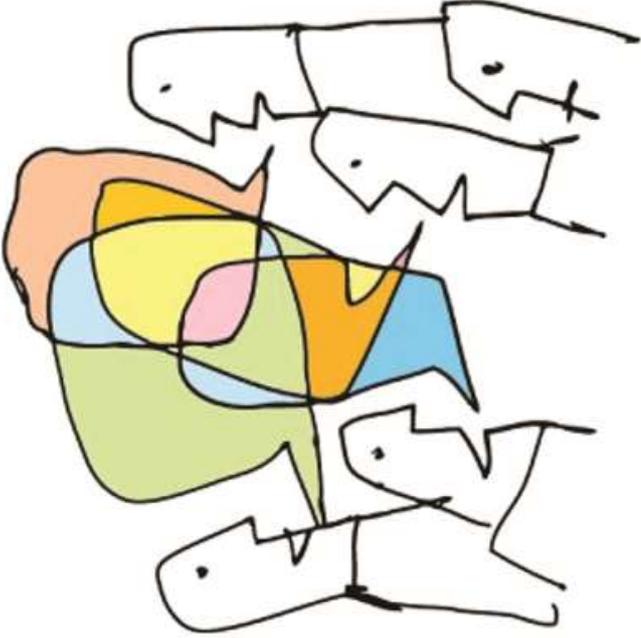


Objetivo: Publicar eventos, actividades, cumpleaños u otra información o noticias.

Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito).  
Recepción.

Descripción Técnica: Comunciación por medio de documentos publicados e información plasmada en papel.

Descripción Comunicacional: Comunicar a colaboradores sobre talleres, eventos, actividades importantes, cumpleaños, noticias e información que consideren importante. No se usa mucho ni está muy actualizada.

<p>Nombre: Comunicación Personal.</p>	
<p>Objetivo: Transmitir mensajes directamente.</p>	<p>Público: Gerencia, Mercadeo, Ventas, Cosmética, Óptica, Terapéutica, Operaciones (Guayaquil, Cuenca, Quito). Zona de Bodega. Recepción.</p>
<p>Descripción Técnica: Comunicación directa, personal o grupal, verbal entre emisor y receptor.</p>	
<p>Descripción Comunicacional: Comunicar a colaboradores mensajes directos Se trata cualquier tipo de temática.</p>	