

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de Comunicación Interno y Externo para “La
Holandesa”
Proyecto Integrador**

**Kristel Johanna Camargo Bueno
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 20 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Marco Teórico: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Kristel Johanna Camargo Bueno

Calificación:

Tutor de Tesis:

Gustavo Cusot

Firma del profesor:

Quito, 20 de diciembre del 2017

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Kristel Johanna Camargo Bueno

Código:

00118570

Cédula de Identidad:

0921823209

Lugar y fecha:

Quito, 20 de diciembre del 2017

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional y por acompañarme en este proceso y creer en mí.

Dedico a mi hermana menor, Antonella, para que sepa que todo lo que queremos se puede dar, siempre y cuando fijes una meta y hagas todo para cumplirla, poniéndole siempre empeño y dedicación.

A mi mejor amiga Alejandra Mafla, y a mis amigas de la universidad las cuales han compartido conmigo este proceso y me han apoyado en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi tutor de tesis Gustavo Cusot por su apoyo incondicional durante este proceso y por brindarnos todo su conocimiento para aprender y motivarnos hacer cada día lo que nos gusta.

A todas las personas que me han sido referentes y guías en este proceso y mis amigos de la carrera, porque su trabajo y empeño hacen que me proponga metas más altas y ser mejor cada día.

RESUMEN

Este trabajo presenta en formato de marco teórico una recopilación de información acerca de la comunicación organizacional y todas las áreas con las que se vincula. Iniciando desde el desarrollo de la comunicación como una ciencia social aplicada en el ámbito laboral. Luego enfatiza en conceptos claves que son parte del proceso de comunicación y que ayuda a comprender porque la comunicación es fundamental dentro de las organizaciones. Finalizando con la importancia de la comunicación organizacional entendida de manera holística e integral para el desarrollo y éxito de toda organización.

ABSTRACT

This paper presents in a theoretical framework format a compilation of information about organizational communication and all the areas related to it. Starting from the development of communication as a social science applied to the workplace. Then it emphasizes in key concepts that are part of the communication process and that helps to understand why communication is fundamental within organizations. Ending with the importance of organizational communication understood as a holistic and integral way for the development and success of the entire organization.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	12
ÍNDICE DE TABLA	13
ÍNDICE DE IMAGEN	15
ÍNDICE DE ANEXOS	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Introducción del Marco Teórico	17
Desarrollo	18
<input type="checkbox"/> Comunicación.....	18
<input type="checkbox"/> Comunicación Organizacional	23
o Cultura Corporativa	28
o La Figura del Dircom:.....	31
<input type="checkbox"/> La Identidad, la imagen y la reputación	33
<input type="checkbox"/> Comunicación Interna.....	35
<input type="checkbox"/> La Auditoría de Comunicación Interna	38
<input type="checkbox"/> Comunicación Global	39
o Relaciones Públicas	39
<input type="checkbox"/> Comunicación Externa	47
o Comunicación en Crisis	48
o Lobbying	51
o Responsabilidad Social	51
PRE DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA LA HOLANDESA.....	54
Introducción al Pre Diagnóstico.....	54
<input type="checkbox"/> Historia	55
<input type="checkbox"/> Misión.....	55
<input type="checkbox"/> Visión	55
<input type="checkbox"/> Valores.....	56
<input type="checkbox"/> Filosofía.....	56
<input type="checkbox"/> Sistema Normativo	56
Desarrollo.....	61
<input type="checkbox"/> Compartimientos	61

<input type="checkbox"/>	Sistema de Identidad Visual	61
<input type="checkbox"/>	Mapa de Públicos	62
<input type="checkbox"/>	Organigrama - Nivel de Relación con los públicos	62
<input type="checkbox"/>	Operaciones	63
<input type="checkbox"/>	Comercial	64
<input type="checkbox"/>	Calidad	65
<input type="checkbox"/>	Talento Humano.....	66
<input type="checkbox"/>	Administrativo	67
<input type="checkbox"/>	Asesoría Ganadera	68
<input type="checkbox"/>	Gerencia General	69
<input type="checkbox"/>	Distribución del Personal	70
<input type="checkbox"/>	Herramientas de Comunicación Interna	71
INFORME AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA		76
Introducción a la Auditoría de Comunicación		76
<input type="checkbox"/>	Misión.....	76
<input type="checkbox"/>	Visión	76
<input type="checkbox"/>	Objetivo General.....	76
<input type="checkbox"/>	Objetivos Específicos	77
Desarrollo		77
<input type="checkbox"/>	Método.....	77
<input type="checkbox"/>	Técnica.....	77
<input type="checkbox"/>	Universo y tamaño de la muestra	77
<input type="checkbox"/>	Formato de Encuesta	78
<input type="checkbox"/>	Diagnóstico (Análisis de Resultados).....	85
<input type="checkbox"/>	A NIVEL DE IDENTIDAD	85
<input type="checkbox"/>	A NIVEL DE COMUNICACIÓN/HERRAMIENTAS	90
<input type="checkbox"/>	A NIVEL DE COMUNICACIÓN/ CANALES	94
<input type="checkbox"/>	A NIVEL DE CLIMA LABORAL.....	99
CAMPAÑAS INTERNAS LA HOLANDESA.....		102
Introducción Campañas Internas:		102
<input type="checkbox"/>	MISIÓN	102
<input type="checkbox"/>	VISIÓN.....	102
<input type="checkbox"/>	VALORES.....	103
PROPUESTA		103
<input type="checkbox"/>	OBJETIVO GENERAL	104
INFORMATIVA GENERAL.....		104
CAMPAÑAS		104

□ Campaña 1: Tú nuestro ingrediente principal	104
o Objetivo Específico:.....	105
o EXPECTATIVA	105
o INFORMATIVA	106
o RECORDACIÓN.....	108
□ Campaña 2: Una pisca de identidad	110
o Objetivo Específico:.....	112
o EXPECTATIVA	112
o INFORMATIVA	113
o RECORDACIÓN.....	114
□ Campaña 3: Cocinando la receta	116
o Objetivo específico	117
o EXPECTATIVA	117
o INFORMATIVA	118
o RECORDACIÓN.....	119
□ Campaña 4: Compartiendo la Receta	122
o Objetivo específico:	124
o EXPECTATIVA	125
o INFORMATIVA	126
o RECORDACIÓN.....	128
□ Guía de artes (Piezas)	133
o Campaña Global: Receta de la Familia La Holandesa	133
o Campaña 1: Tú nuestro ingredient pricipal.....	133
o Campaña 2: Una pisca de identidad Expectativa:.....	136
o Campaña 3: Cocinando la receta Expectativa:	138
o Campaña 4: Compartiendo la receta Expectativa:	140
CAMPAÑAS EXTERNAS LA HOLANDESA.....	143
PROPUESTA	143
□ OBJETIVO GENERAL	143
CAMPAÑAS	144
□ Campaña 1: Contigo crecemos	144
o Objetivo Específico:	144
o EXPECTATIVA	144
o INFORMATIVA	145
o RECORDACIÓN.....	146
□ Campaña 2: Contigo nos Comunicamos	149
o Objetivo Específico:	149
o EXPECTATIVA	150
o INFORMATIVA	151
o RECORDACIÓN.....	152
□ Campaña 3: Contigo, crecemos más	154

o	Objetivo Específico:	154
o	EXPECTATIVA	155
o	INFORMATIVA	155
o	RECORDACIÓN.....	156
□	Campaña 4: Contigo empezamos, contigo queremos seguir creciendo”	158
o	Objetivo Específico:	158
o	EXPECTATIVA	158
o	INFORMATIVA	159
o	RECORDACIÓN.....	160
□	Campaña 5: Contigo creamos conexiones estratégicas	161
o	Objetivo Específico:	161
o	EXPECTATIVA	162
o	INFORMATIVA	162
o	RECORDACIÓN.....	163
□	Guía de Artes (Piezas)	169
o	Campaña 1: Contigo Crecemos	169
o	Campaña 2: Contigo nos Comunicamos.....	173
o	Campaña 3: Contigo, Crecemos más	176
o	Campaña 4: Contigo empezamos, contigo queremos seguir creciendo.....	177
o	Campaña 5: Contigo, creamos conexiones estratégicas	179
CONCLUSIONES		181
□	Marco Teórico	181
□	Pre Diagnóstico	183
□	Informe de Auditoría de Comunicación	186
□	Campañas Internas.....	188
□	Campaña Externas	188
RECOMENDACIONES		189
□	Informe de Auditoria de Comunicacion	189
□	Campañas Internas.....	189
ANEXOS		190
□	Anexos Ejecutivo La Holandesa.....	190
BIBLIOGRAFÍA		193

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Marco Teórico	19
Gráfico 2: Marco Teórico	20
Gráfico 3: Marco Teórico	21
Gráfico 4: Marco Teórico	34
Gráfico 5: Marco Teórico	41
Gráfico 6: Marco Teórico	42
Gráfico 7: Marco Teórico	43
Gráfico 8: Marco Teórico	45
Gráfico 9: Marco Teórico	46
Gráfico 10: Pre Diagnóstico	61
Gráfico 11: Pre Diagnóstico	62
Gráfico 12: Pre Diagnóstico	63
Gráfico 13: Pre Diagnóstico	64
Gráfico 14: Pre Diagnóstico	65
Gráfico 15: Pre Diagnóstico	66
Gráfico 16: Pre Diagnóstico	67
Gráfico 17: Pre Diagnóstico	68
Gráfico 18: Pre Diagnóstico	69
Gráfico 19: Auditoría de Comunicación Interna	85
Gráfico 20: Auditoría de Comunicación Interna	85
Gráfico 21: Auditoría de Comunicación Interna	86
Gráfico 22: Auditoría de Comunicación Interna	87
Gráfico 23: Auditoría de Comunicación Interna	87
Gráfico 24: Auditoría de Comunicación Interna	88
Gráfico 25: Auditoría de Comunicación Interna	89
Gráfico 26: Auditoría de Comunicación Interna	90
Gráfico 27: Auditoría de Comunicación Interna	90
Gráfico 28: Auditoría de Comunicación Interna	96
Gráfico 29: Auditoría de Comunicación Interna	97
Gráfico 30: Auditoría de Comunicación Interna	98
Gráfico 31: Auditoría de Comunicación Interna	99
Gráfico 32: Auditoría de Comunicación Interna	100
Gráfico 33: Campañas Internas	104
Gráfico 34: Campaña Interna	110
Gráfico 35: Campaña Interna	111
Gráfico 36: Campaña Interna	111
Gráfico 37: Campaña Interna	116

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Pre Diagnóstico	63
Tabla 2: Pre Diagnóstico	64
Tabla 3: Pre Diagnóstico	65
Tabla 4: Pre Diagnóstico	66
Tabla 5: Pre Diagnóstico	67
Tabla 6: Pre Diagnóstico	68
Tabla 7: Pre Diagnóstico	69
Tabla 8: Pre Diagnóstico	70
Tabla 9: Pre Diagnóstico Herramienta Cartelera.....	71
Tabla 10: Pre Diagnóstico Herramienta Buzón de Sugerencias.....	72
Tabla 11: Pre Diagnóstico Herramienta Llamadas Telefónicas	73
Tabla 12: Pre Diagnóstico Herramienta Correo	74
Tabla 13: Pre Diagnóstico Herramienta WhatsApp	75
Tabla 14: Informe Auditoría de Comunicación.....	78
Tabla 15: Auditoría de Comunicación Interna	91
Tabla 16: Auditoría de Comunicación Interna	92
Tabla 17: Auditoría de Comunicación Interna	93
Tabla 18: Auditoría de Comunicación Interna	94
Tabla 19: Auditoría de Comunicación Interna	101
Tabla 20: Campaña Interna.....	108
Tabla 21 Campaña Interna.....	109
Tabla 22: Campaña Interna.....	109
Tabla 23: Campaña Interna.....	115
Tabla 24: Campaña Interna.....	116
Tabla 25: Campaña Interna.....	119
Tabla 26: Campaña Interna	122
Tabla 27: Campaña Interna	122
Tabla 28: Campaña Interna.....	127
Tabla 29: Campaña Interna.....	127
Tabla 30: Campaña Interna.....	129
Tabla 31: Campaña Interna.....	129
Tabla 32: Campaña Interna.....	130
Tabla 33: Campaña Externa	148
Tabla 34: Campaña Externa	149
Tabla 35: Campaña Externa	153
Tabla 36: Campaña Externa	154
Tabla 37: Campaña Externa	157
Tabla 38: Campaña Externa	157
Tabla 39: Campaña Externa	158
Tabla 40: Campaña Externa	161
Tabla 41: Campaña Externa	161

Tabla 42: Campañas Externas	163
Tabla 43: Campañas Externas	164
Tabla 44: Campañas Externas	165
Tabla 45: Conclusion Pre Diagnóstico	183

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1: Campaña Global Interna.....	133
Imagen 2: Campaña 1 Interna.....	133
Imagen 3: Campaña 1 Interna.....	134
Imagen 4: Campaña 1 Interna.....	134
Imagen 5: Campaña 1 Interna.....	135
Imagen 6: Campaña 1 Interna.....	135
Imagen 7: Campaña 2 Interna.....	136
Imagen 8: Campaña 2 Interna.....	136
Imagen 9: Campaña 2 Interna.....	137
Imagen 10: Campaña 2 Interna.....	138
Imagen 11: Campaña 3 Interna.....	138
Imagen 12: Campaña 3 Interna.....	139
Imagen 13: Campaña 3 Interna.....	139
Imagen 14: Campaña 4 Interna.....	140
Imagen 15: Campaña 4 Interna.....	140
Imagen 16: Campaña 4 Interna.....	141
Imagen 17: Campaña 4 Interna.....	142
Imagen 18: Campaña 1 Externa.....	169
Imagen 19: Campaña 1 Externa.....	169
Imagen 20: Campaña 1 Externa.....	170
Imagen 21: Campaña 1 Externa.....	170
Imagen 22: Campaña 1 Externa.....	171
Imagen 23: Campaña 1 Externa.....	171
Imagen 24: Campaña 1 Externa.....	172
Imagen 25: Campaña 1 Externa.....	172
Imagen 26: Campaña 2 Externa.....	173
Imagen 27: Campaña 2 Externa.....	173
Imagen 28: Campaña 2 Externa.....	174
Imagen 29: Campaña 2 Externa.....	174
Imagen 30: Campaña 2 Externa.....	175
Imagen 31: Campaña 2 Externa.....	175
Imagen 32: Campaña 3 Externa.....	176
Imagen 33: Campaña 3 Externa.....	176
Imagen 34: Campaña 4 Externa.....	177
Imagen 35: Campaña 4 Externa.....	177
Imagen 36: Campaña 4 Externa.....	178
Imagen 37: Campaña 5 Externa.....	179
Imagen 38: Campaña 5 Externa.....	179

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: La Holandesa	190
Anexo 2: La Holandesa (Reunión de planta).....	190
Anexo 3: La Holandesa Coworking	191
Anexo 4: Planta La Holandesa	192
Anexo 5: Personal La Holandesa.....	192

MARCO TEÓRICO

Introducción del Marco Teórico

La comunicación es el proceso por el cual se transmite y se recibe información. Sin embargo, también es el eje central de las organizaciones para fortalecer la cultura corporativa, mejorar la imagen y reputación, crear valor y transmitir un solo mensaje sólido, integral y coherente. Es por esto que este marco teórico pretende realizar un recorrido de la historia de la comunicación organización, los modelos principales de comunicación, autores que aportaron de manera impactante en el crecimiento de la comunicación como campo profesional y como la comunicación es esencial en las organizaciones ya que la misma se basa en un proceso transversal.

De manera que se analizan a profundidad varios temas que envuelven a la comunicación organizacional como: cultura corporativa, el rol del Dircom, comunicación interna, la auditoría de comunicación, porque es importante tener una estrategia para manejar la crisis, responsabilidad social, reputación e imagen de la empresa. Realizando énfasis en el concepto de relaciones públicas, sus inicios, sus acciones enfocadas en sus principios y como las mismas se vinculan con la comunicación para ayudar al crecimiento y éxito de las organizaciones. Es necesario entender que la comunicación nos ayuda actuar de mejor manera, a cumplir objetivos, a interpretar procesos, buscar soluciones óptimas, crear valor para la empresa y a lograr sinergia entre todas las áreas de una empresa, utilizando los canales más efectivos para transmitir un mensaje coherente. En este sentido, comprender que la comunicación organizacional y las relaciones públicas permiten interactuar tanto con el público interno como el público externo de forma dinámica y estratégica. Por otro lado,

permiten generar prestigio para la empresa; confianza y credibilidad en sus públicos y obtener una buena reputación.

Desarrollo

- **Comunicación**

“La noción de comunicación abarca una multitud de sentidos” (Armand & Mattelart, 1997: p.9). La comunicación está inmersa en muchos aspectos de la vida de las personas. Desde los tiempos más remotos los seres humanos han utilizado la comunicación, no obstante, debemos entender que la comunicación no se basa únicamente en decir algo a alguien. “La visión de la comunicación tiene un factor de integración en las sociedades humanas” (Armand & Mattelart, 1997: p.13). Va mucho más allá de transmitir un mensaje, es analizar el contenido del mensaje que se comunica, como se comunica, a través de que medio, cual es el canal más efectivo, que quiero obtener como resultado de ese mensaje, entre otros factores. Por lo cual, surge la importancia de entender la comunicación como una ciencia social que abarca múltiples campos como son la psicología, la administración, recursos humanos, entre otros.

Es por esto que para comprender la comunicación como algo fundamental en la vida de los seres humanos y como una herramienta clave dentro de las empresas; es necesario hacer un recorrido desde cómo surge la comunicación y las teorías de comunicación. Y así entender como estas han generado un impacto valioso en nuestros días para el entendimiento entre personas, la relación entre colaboradores y el desarrollo exitoso de las organizaciones.

La comunicación empezó a tener importancia después de la Primera Guerra Mundial, donde surgieron múltiples investigaciones acerca de la comunicación de

masas. "Los primeros modelos de comunicación fueron los denominados modelos de aguja hipodérmica, modelos simples de estímulo- respuesta" (Galeano, 1997:p.1).

Gráfico 1: Marco Teórico



Galeano, 1997. Modelo de aguja hipodérmica.

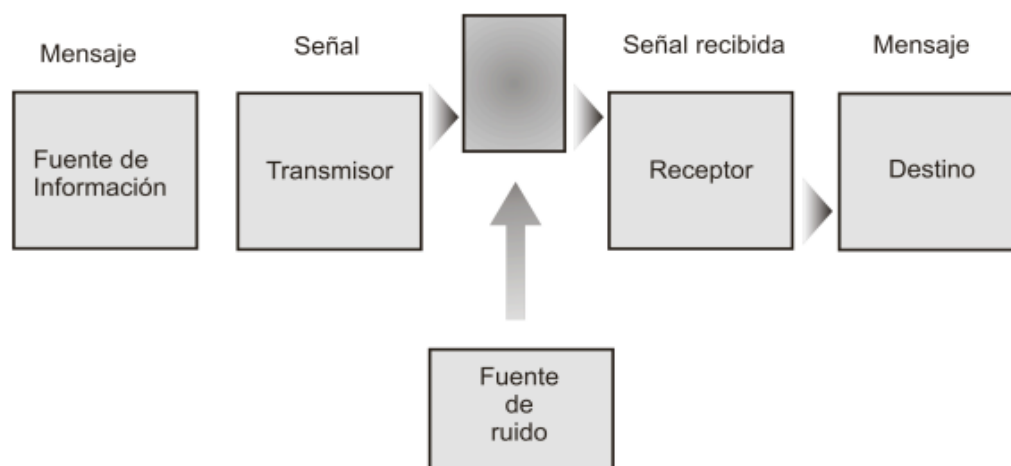
Sin embargo, Laswell quien fue profesor de Yale en Estados Unidos fue reconocido por plantear el proceso de comunicación mediante una fórmula la cual concatenaba cinco preguntas fundamentales. ¿Quién? ¿Dice qué? ¿Por cuál canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?. Esta investigación del proceso comunicativo se dio durante la Segunda Guerra Mundial, que ponía énfasis especialmente en la comunicación política. (Galeano, 1997:p.1). No obstante, Marsahall McLuhan criticó este modelo basándose en que el medio y el mensaje son casi inexistentes y planteaba la teoría de que "el medio es el mensaje".

Por otro lado, otro de los grandes contribuyentes a las teorías de la comunicación fue Claude Shannon fue un ingeniero y matemático al cual se lo conoció por ser el padre de la teoría de la información. Uno de sus contribuciones a la teoría de comunicación más popular fue el "modelo de Shannon" el cual ayudó a comprender la comunicación como un proceso al cual se le debe prestar atención. Como resultado de su trabajo ayudó a optimizar la transmisión de los mensajes.

“Shannon entiende la comunicación como un proceso de transferencia de información (...) proporcionó nuevas dimensiones de la construcción de un modelo de comunicación humana, aunque era básicamente un modelo físico de las comunicaciones radiales y telefónicas. (Galeano, 1997:p.5).

Gráfico 2: Marco Teórico

Figura 3. Modelo de Shannon

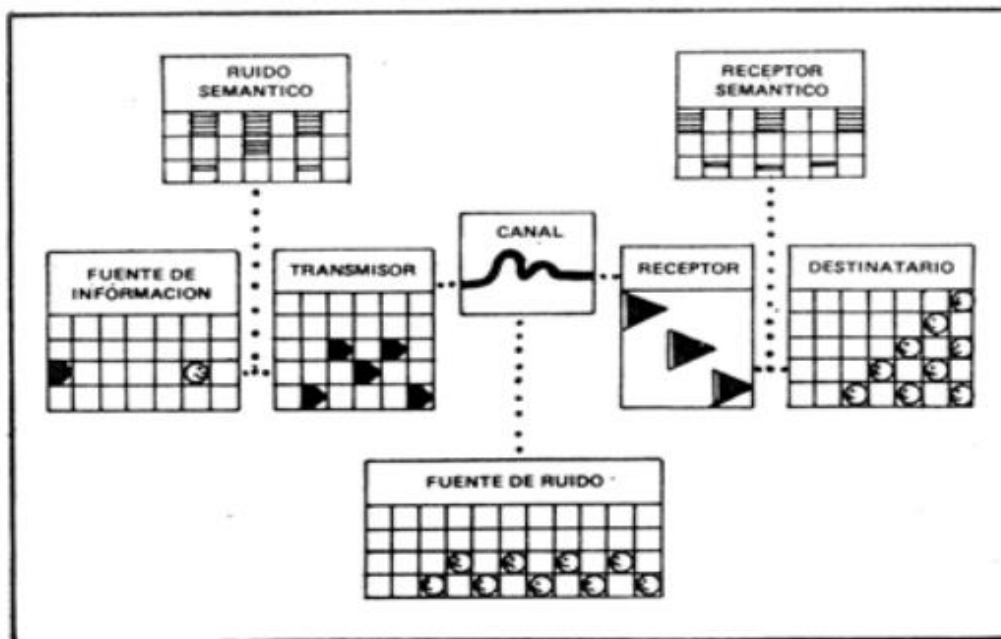


Galeano, 1997. Modelo de Shannon.

“Desde que Shannon implantó este modelo en el vocabulario de la comunicación aparecieron conceptos como redundancia, capacidad del canal, ruido y feed-back” (Galeano, 1997:p.5). Más adelante Shannon y Weaver aportaron con su teoría matemática de la información, la cual describía un modelo de comunicación, donde ellos planteaban que el mismo, puede ser utilizado para transmitir cualquier tipo de mensaje.

El modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo por su sencillez y flexibilidad. Este modelo ha demostrado ser útil y ha aparecido en un sinnúmero de versiones en libros sobre los orígenes la comunicación (Galeano, 1997:p.5).

Gráfico 3: Marco Teórico



Galeano, 1997. Modelo de Shannon y Weaver

Los distintos modelos de comunicación que sustentan las teorías y fundamentos de la comunicación, tomaron gran importancia al pensar en la comunicación no únicamente como una acción necesaria para los seres humanos sino también para las organizaciones. Por lo cual las organizaciones notan que es fundamental que la comunicación deba gestionarse y ser estratégica. “Los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, y a flexibilizar los planes” (Jiménez: 2011: p.13).

Es imposible que hoy en día la comunicación no sea bidireccional, es necesaria una retroalimentación para asegurarse que lo que se está comunicando llegó al público objetivo y está siendo entendido. Sin embargo, “uno de los problemas más graves de la comunicación a través de los medios masivos es la falta de respuesta inmediata y cierta, ya que sin ellas el emisor no puede saber si en realidad se ha comunicado o que efecto han tenido sus palabras” (Martson, 1998: p.15).

El individuo es un sistema abierto cuyo comportamiento es enteramente determinado por la suma de tres factores: el lenguaje hereditario (el organismo), el conjunto de su historia particular (sus reflejos, su memoria, su personalidad) y los mensajes que recibe de su medio y a los cuales reacciona. (Maigret, 2005:p.153).

Como menciona Maigret uno de los factores que influyen en el comportamiento humano es el mensaje que recibe constantemente y con el cual se genera una reacción o respuesta. Es por esto la importancia de estructurar el mensaje basado en estrategias y que el mismo pueda ser medible para comprobar si generó la reacción deseada.

La comunicación ha desarrollado varias herramientas para poder medir si realmente funciona lo que se quiere comunicar y si los canales usados son eficientes. Por otro lado, la comunicación también se entiende más allá del lenguaje verbal, ya que aplica para el lenguaje no verbal. Por lo cual los gestos corporales y las expresiones también comunican. El problema radica en que no somos conscientes que la comunicación produce un gran impacto. Solo se pone énfasis en los elementos básicos que se han popularizado como son el emisor, mensaje, receptor. No obstante, se debe comprender que la comunicación es proceso comunicativo transversal que si se le da la importancia adecuada genera un valor agregado y produce un impacto positivo en nuestras palabras, gestos y maneras de relacionarnos.

El autor Dionne Santos afirma que existen cinco niveles de comunicación: el intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y masivo. Santos explica que el nivel intrapersonal es cuando el lenguaje o mensaje no se difunde; interpersonal, en el que las personas intercambian o transmiten un mensaje; grupal, cuando más de dos personas quieren comunicar algo que tiene como base un objetivo en común;

organizacional, cuando un equipo de trabajo o empresa tiene como meta mediante la comunicación, mantener al equipo unido y mejorar las relaciones; y masivo, se refiere a los medios de comunicación que estructuran distintos mensajes que quieren que llegue a un público objetivo. (Santos, 2012, pág. 9).

Para que un mensaje sea decodificable es decir sea entendido por las persona que lo recibe se deben utilizar los signos adecuados. Es importante, que se escoja los signos apropiados para que el emisor pueda enviar un mensaje efectivo. “ Los signos son todos los fenómenos y objetos que tienen un significado, ejercen un estímulo, no obstante, no siempre poseen claridad pero cuando se presentan hace que el receptor se imagine en algo que está pasando o va a pasar” (Beristáin, 2006, pág. 14).

Una vez explicado el término y el origen de comunicación a nivel general, iniciando desde sus teorías, modelos, fundamentos, sus niveles, su proceso comunicativo, elementos básicos y su importancia. Ahora se tratará a la comunicación desde un ámbito más específico, enfocado al área organizacional, es decir a las empresas y organizaciones. Para tener un contexto más claro de la función que tiene la comunicación y como su manejo apropiado produce un resultado positivo para cualquier tipo de empresa. Ya que la comunicación adecuada en una empresa siempre va a ser equivalente de eficiencia y organización y esto hace que sus públicos tengan una buena imagen de la empresa y perciban a la misma de manera positiva.

- **Comunicación Organizacional**

Ya conocen como iniciaron las teorías de comunicación y cuáles fueron los modelos de comunicación más impactantes que dieron paso a pensar en la comunicación como algo más importante que únicamente “decir algo a alguien”. Ahora

bien, a continuación se hará un recorrido para entender como la comunicación toma importancia dentro de las organizaciones. La globalización trajo consigo un cambio impactante en los modelos empresariales, poniendo nuevos retos y desafíos a todas las organizaciones. Por lo cual a partir del siglo XXI la comunicación organizacional empieza a tomar gran importancia dentro del ámbito empresarial.

Además, los llamados «medios 2.0» (internet, redes sociales, etc.) han roto en pedazos el tradicional paradigma de la comunicación –emisor-mensaje-canal-receptor– de carácter marcadamente unidireccional. Ahora el receptor también emite mensajes y, además, espera respuestas, y rápidas, por parte del emisor quien, a su vez, ya no controla la totalidad de la información que debe emitir (Matilla, 2015: p.12).

Lo que ha obligado a las empresas a formular estrategias para que su comunicación sea bidireccional, por lo cual deben conocer y entender a sus públicos para poder generar respuestas claras e inmediatas y así atender sus necesidades de la manera más eficiente. Y es aquí, cuando la comunicación organizacional entra como un concepto holístico e integrador que es necesario conocer y aplicarlo en las empresas.

Aunque la comunicación organizacional tiene su auge a partir del siglo XXI, la comunicación dentro de las empresas ya iniciaba indirectamente a tener importancia y a cumplir un rol desde que surge la publicidad. Joan Costa afirma que con la aparición de los primeros anuncios publicitarios que pretendían dar a conocer a las personas acerca de un producto, el costo del mismo y su fabricación; las empresas ya tenían la necesidad de comunicar algo mediante mecanismos de persuasión que creaban necesidades en los individuos y era una forma creativa de comunicar. “Tal como Costa menciona, a partir de la Segunda Guerra Mundial el mundo sufre una transformación

notable que favorecerá el desarrollo de las actividades comunicativas en todas sus formas y en todo tipo de organizaciones” (Matilla, 2015: p.24).

Y es en la década de los noventa cuando se produce la consolidación de la comunicación dentro de la empresa, ya que se cuestionan los diferentes métodos de comunicación. Sin embargo, la evolución de la comunicación organizacional en el siglo XXI abre paso a las organizaciones a asumir nuevos retos para el crecimiento de las mismas, basado en un proceso de comunicación estratégico. Ahora bien, una vez realizado este recorrido para entender los inicios de la comunicación organizacional, ¿Cómo se define a la misma?

La comunicación organizacional se define como o la prevención, creación, coordinación, gestión, edición, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o grupo social interesado, y que se transmite mediante los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su imagen pública. (Matilla, 2015:p.37).

Es decir la comunicación organizacional o corporativa sirve para que las organizaciones puedan comunicar quienes son, que hacen, como lo hace, cuál es su objetivo y de esta forma sus públicos puedan percibir a la empresa de una manera positiva, formándose una imagen que favorezca a la organización. El manejo adecuado de la comunicación dentro de las organizaciones es una de las claves para el éxito y el crecimiento de la empresa. Mantener una comunicación integral es esencial para poder establecer un plan estratégico que sea versátil y flexible. Es por esto que el rol que juega el comunicador es fundamental, ya que es el que se encarga de mantener las

relaciones con todos sus públicos de interés de forma sólida. “La planificación, la estrategia, la creatividad y el control son entre otras, las actividades a las que constantemente se enfrentan los comunicadores en las organizaciones” (Jiménez: 2011: p.13). Por otra parte, debe estar al tanto de todo lo que sucede dentro de la empresa, interactuando con los colaboradores y las actividades realizadas para así poder tener consciencia si la dinámica interna está funcionando o si es necesario realizar cambios.

Los comunicadores en las empresas propician el encuentro, con el otro, tanto en el ámbito interno como en el externo. Atentos siempre a los cambios del entorno son los encargados de mantener relaciones armoniosas y de mutuo entendimiento con la comunidad, dentro de la cual la organización está inmersa. Para lograrlo deben manejar los instrumentos, correctamente, no solo los medios, sino también las estrategias que son el punto focal del objetivo. (Jiménez: 2011: p.14).

Es importante destacar que la gestión comunicacional y la calidad tienen que ir de la mano, no pueden estar por separado. La gestión y las acciones que se manejan dentro de la empresa implican todo el esfuerzo de mejorar todos los procesos a nivel comunicacional de tal forma que de cómo resultado un proceso de calidad. “Otro reto para los comunicadores en las organizaciones actuales es servir de facilitadores de los procesos de gestión de calidad. Comunicar para mejorar la calidad”. (López, 2011: p.18).

Según Natalia Camacho “La comunicación: herramienta fundamental para administrar valores” (Jiménez, 2011: p.18). Si se toma en cuenta la reflexión que hace Camacho sobre la comunicación, es importante los valores que existen dentro de las organizaciones, ya que son los que rigen el comportamiento de los colaboradores que forma su cultura organizacional, por eso se deben comunicar de aplicar de manera

estratégica para que sus colaboradores los entiendan y los apliquen en su día a día laboral.

El plan de comunicaciones de la organización concebido como el “modelo sinérgico” pretende establecer un criterio sobre la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su correspondiente aporte al desarrollo de los países” (López, 2011: p.35). Es importante que todas las organizaciones establezcan un plan de comunicación para su empresa, para esto es necesario definir cuál es su cultura organizacional y la filosofía de la misma. “La cultura es el vehículo por el cual transita la organización y la comunicación estratégica es el mecanismo por medio del cual se logra la transmisión de los valores y moldear las actitudes de la organización (Jiménez, 2011: p.18).

Es preciso entender que la comunicación es el eje central de la organización, es un instrumento o herramienta, que trae consigo un enriquecimiento para los públicos de la empresa generando un vínculo que crea un valor agregado único. Es fundamental que cada organización identifique su público objetivo o de interés y cuál es la relación que ejerce con la empresa. Hay varias maneras por la cual se pueden clasificar los públicos, a partir de ideologías, acciones, etc. Para definirlo de la mejor manera es necesario que la empresa realice un mapa de públicos. De esta manera tener los públicos ordenados y así poder alinearlos de manera estratégica con los intereses de la organización.

Una vez definido el público de manera estructurada, es importante que toda la organización entienda la importancia de la comunicación a nivel organizacional y no únicamente los encargados del área.

La comunicación es un asunto de todos, de cada uno de los miembros de la organización. No basta con la formulación de un plan de desarrollo o un plan

estratégico de comunicación para garantizar el pleno funcionamiento de la comunicación. Es necesario, elevar la comunicación a un nivel de macro estructura, no vista solamente como el medio de interrelación de las personas sino como la atmósfera que impregna a toda la organización (López, 2011: p.42).

- ***Cultura Corporativa***

La Cultura Corporativa según Justo Villafañe “es el inconsciente colectivo de la organización que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos”. (Corina, 2007). La Cultura Corporativa, dentro de una empresa define las actitudes, creencias, valores y costumbres de una organización, cada empresa se distingue por su cultura lo que hace que la misma se diferencie de la competencia y sea única. Es necesario que dentro de toda organización un Director de Comunicación sea el que se encargue de mantener esta cultura para que la empresa sea conocida por la misma y logre resaltar su imagen tanto para sus públicos internos como sus públicos externos. Es fundamental que la cultura sea percibida de forma positiva, ya que esta tiene efectos relevantes en procesos de atracción para nuevos miembros de una organización y para generar clientes fieles a largo plazo. Las empresas hoy en día tienen la meta de poder crear una fidelidad perdurable con sus consumidores tanto como con los colaboradores. Si los colaboradores de una empresa se identifican con ella y se sienten a gusto, esto va a crear un vínculo con su trabajo, lo que va a lograr que se sientan comprometidos. Para que la cultura corporativa funcione de forma coherente, es necesario que la empresa haga un análisis de lo que es la empresa y lo que quiere representar para que su identidad se vea reflejada a través de su cultura e identidad. (Camargo, 2016: p.3).

Es importante que todas las empresas comprendan que su principal cliente son los colaboradores, es decir todo el público interno de la organización. Si los mismos se sienten a gustos en su lugar de trabajo esto va hacer que ellos sean portavoces positivos de la empresa y transmitan desde el interior de la organización hacia al exterior como es su clima organizacional. Debido a esto, es la importancia de fomentar una cultura corporativa adecuada que esté alineada a los valores y a la identidad de la empresa.

Para que la cultura organizacional de toda empresa funcione, a pesar que siempre va a ser distinta dependiendo la empresa, es necesario que comunicación que se maneja con el público interno sea coherente y dirigible. Es decir, que sea entendible y que se usen los canales adecuados para poder transmitir un mensaje claro. El hecho de que dentro de cualquier organización se mantenga una comunicación activa y estratégica, logra que la empresa sea proactiva. "Una empresa que no sepa cómo comunicar qué vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos." (Morales, 2007: p. 109). Lo que significa que, cuando la comunicación no es bien manejada dentro de las empresas esto puede causar inestabilidad en cuanto al clima laboral, los colaboradores de la empresa deben conocer acerca de su empresa y estar informados constantemente que es lo que pasa alrededor de la misma. Por otro lado tanto los colaboradores como el público externo deben recibir un feedback, para que así la comunicación sea bidireccional y eficiente. (Camargo, 2016).

Dentro de toda organización se dan dos tipos de cultura corporativa. La primera es conocida como la "cultura organizacional débil" y la segunda como el tipo de "cultura organizacional fuerte". El autor Joan Costa explica que cuando los empleados de una

organización no conocen acerca de los rasgos culturales, es decir, valores, comportamientos, filosofía, misión, visión, etc; la cultura organizacional de dicha empresa es débil. Cuando la cultura es débil, esto por lo general casusa desmotivación en el personal interno, lo que causa un bajo rendimiento laboral y esto puede traer consigo problemas para la empresa. El segundo tipo es la “cultura fuerte” esta es evidente ya que el clima laboral es satisfactorio para los empleados, los mismos conocen acerca de todos los rasgos culturales y se sienten empoderados con su trabajo. Cuando el empleado ama su trabajo y su actividad diaria, lo deja de ver al mismo como una obligación, empieza a disfrutar de sus actividades y tratando de siempre aportar con ideas que ayuden al crecimiento de la empresa. Las organizaciones serían mucho menos efectivas si la única razón por la que un empleado trabaja ahí fuera por su interés económico.” (Morales, 2005: p. 117). Dando como resultado un trabajo mucho más efectivo.

Cuando una cultura es fuerte logra conservar a su público interno, reduciendo la tasa de ausentismo y el porcentaje de rotación laboral. La integración interna también se encuentra como parte de la cultura de una organización, tener clara la cultura corporativa dentro de una organización ayuda a integrar a nuevo personal de la empresa, para que de esta forma adquiera la filosofía, comportamientos y valores de la misma. Dentro de una “cultura fuerte”, el personal de la empresa conoce y se siente empoderado con los valores, normativas y comportamientos de su organización. (Camargo, 2016: p.4).

En una empresa la cultura debe estar planificada de forma estratégica, innovadora y visionaria para que se pueda construir elementos tangibles que ayude a proyectar sus metas a largo plazo. Por lo tanto si la cultura corporativa está bien direccionada, esto logra que se puedan cumplir todas sus funciones dentro de la

empresa. La cultura permite transmitir un sentido de identidad corporativa, genera compromiso, aumenta la estabilidad laboral, permite mantener su normativa y lo más importante que la empresa cumpla con sus objetivos.

El desafío de las organizaciones es “nutrir diversos elementos que van desde la misión y la visión de la empresa, sus principios, sus valores, sus lineamientos estratégicos; que son potenciados por el comportamiento individual de los miembros de la empresa, lo cual puede ser positivo o negativo dependiendo del grado de identificación que aquellos tengan con la organización”. (Corrieri, 2013).

○ **La Figura del Dircom:**

Tras la evolución y auge de la comunicación organizacional, en los años 80s, autores como Xifra y Costa plantean que en las organizaciones surge la necesidad de que exista una figura que encargue de dirigir y gestionar la comunicación dentro de las organizaciones. Y es aquí cuando nace el término de director de comunicación, también conocido como el Dircom. El cual tiene como objetivo principal lograr una comunicación integral dentro de cualquier organización (Matilla, 2015: p.32).

La comunicación corporativa es una disciplina cuyo ejercicio y ámbito competencial ha evolucionado, se ha ampliado y se ha sofisticado de manera notable durante los últimos años. En paralelo, la figura del director de comunicación –dircom– ha visto cómo su ubicación en el organigrama de las empresas ha ascendido hacia una posición más directiva y menos operativa. Al tiempo que se le pide que analice el entorno, se anticipe y prepare estrategias, se le da responsabilidad sobre los asuntos públicos, el lobbying, el marketing

corporativo, la RSC, la comunicación interna, la identidad y la marca, o la reputación (Matilla, 2015: p.11).

En los últimos años el Director de Comunicación ha sido reconocido por la importancia que desarrolla en las organizaciones y como su rol es fundamental para poder resolver problemas de manera eficiente, buscar soluciones óptimas y gestionar todas las acciones de comunicación para que así la comunicación sea coherente e integral. Y de esta forma que el público interno, sin importar que no pertenezca al departamento de comunicación, entienda que la comunicación es un proceso transversal y el eje central para que toda empresa funcione apropiadamente. El director de comunicación de una empresa es el encargado de gestionar una comunicación bidireccional con todos los públicos de organización. “La figura directiva del director de Comunicación o DirCom se encarga de ejecutar el plan estratégico de comunicación de la empresa y de su eficacia. De cómo influya esté sobre los demás, dependerá el éxito de ese plan y de la empresa” (Batalla & Peña, 2016: p.19).

Es por esto que ahora las empresas se preocupan por tener un Dircom para que se encargue de toda función a nivel de comunicación, desarrollando un plan de comunicación tanto interno como externo, basado en estrategias y tácticas enfocadas en cada público y en distintas actividades que tiene la empresa. El rol y desempeño del trabajo que tiene el DirCom en la organización, es de gran valor ya que “su gestión pone en juego el factor del funcionamiento fluido de las comunicaciones, el clima de trabajo y la productividad” (Batalla & Peña, 2016: p.23).

- **La Identidad, la imagen y la reputación**

La imagen, la reputación y la identidad de una empresa siempre deben ir alineadas a los valores y comportamientos de toda organización. Es por esto, que es necesario que estos tres aspectos sean manejados de forma planificada y congruente.

Es importante que se diferencie el concepto entre identidad, imagen y reputación. La identidad de una organización siempre se ve reflejada en su cultura organizacional, en quienes son y cuál es su filosofía que viene ligada de sus valores que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. Por otro lado la imagen es lo que la empresa quiere comunicar a su público y esta percepción que crea el público acerca de la organización. La imagen es todo lo que la empresa quiere proyectar y es el resultado de la comunicación. Sin embargo, “la comunicación empresarial se acompaña, inevitablemente por de ruidos o parásitos que afectan a la imagen” (Costa, 2009: p.155). No obstante, la imagen es fácil de modificarla de manera que genere cambios positivos a la empresa. Al contrario con la reputación, que esta se construye dentro de la organización y es el resultado del comportamiento de los colaboradores. La reputación que tiene una empresa crea un valor único para la misma, generar una reputación positiva requiere de una lenta construcción, sin embargo la reptación negativa puede destruir una empresa de manera rápida.

Costa, cómo su trabajo en el ámbito del diseño le permitió constatar que las empresas necesitaban construir una imagen fuerte y diferenciada, centrada en valores de confianza, credibilidad y diferenciación (Matilla, 2015: p.32).

En cualquier caso, promover una imagen positiva de la organización en la mente de los públicos, con la ayuda de una identidad corporativa o un diseño de marca que facilite la identificación, se convierte en un objetivo esencial para algunas empresas en ese periodo. Este objetivo entronca perfectamente con la filosofía de las relaciones públicas pero la publicidad, que ya no solo se emplea para vender productos o servicios, también demuestra que puede ser muy útil en esta tarea. (Matilla, 2015:p.27).

Gráfico 4: Marco Teórico

FIGURA I.1. GRANDES VECTORES DEL SISTEMA DE LA IMAGEN CORPORATIVA



Fuente: elaboración propia a partir de Costa (1995: pág. 208).

(Matilla, 2015:p.38)

El motor de este nuevo modelo de comunicación integral, denominación empleada literalmente por Costa a finales de los setenta en un manual dedicado a la imagen de la empresa (Costa, 1977), está en la conjunción de la noción de identidad, no restringida al ámbito gráfico, y de imagen: «la identidad se

entendía como la actividad organizada de difundir en el mercado informativo la esencia de la organización, y la imagen reflejaba la intelección de dicho acto por los públicos» (Sotelo, 2001: pág. 166).

Cuando las distintas organizaciones desarrollan su cultura, “ejercen distintos modos de relacionarse y comunicar, y proyectan hacia fuera una determinada imagen” (Costa, 2009: p.146). El rol del comunicador o DirCom es gestionar una comunicación sólida para de esta forma proyectar una buena imagen de la empresa y que esto se refleje en la opinión y el imaginario de sus públicos.

Ciertamente el término reputación toma fuerza en el ámbito de la comunicación empresarial en 1996 por Charles Fombrun cuando asocia a la reputación con sus stakeholders, siendo la consecuencia de relacionarse con los mismos entre la compañía y sus partícipes. (Alcalá, s/f: p.3).

- **Comunicación Interna**

Se debe comprender que comunicación es la base para que se den buenas relaciones internas. La comunicación interna está enfocada al público interno de la empresa esto quiere decir a todos los colaboradores que conforman la organización. La misma surge debido a que las empresas notan la importancia de tener un grupo de trabajo motivado y que funcionen de forma eficiente para así generar una proactividad efectiva. De esta manera las organizaciones pueden mantener un grupo de colaboradores que se sientan incluidos por la misma. Es importante recalcar que el personal de trabajo es el primer cliente potencial para la empresa, si el equipo de colaboradores se siente comprometido y orgulloso de la misma van hacer los primeros

portavoces hacia al público externo transmitiendo así una imagen positiva (Camargo, 2016).

La comunicación interna es el tipo de comunicación más natural de una empresa. Es la primera herramienta con la que se encuentra un DirCom para establecer una estrategia inteligente. La comunicación interna se define como intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa. Debe responder a un fin previamente planificado. (Batalla & Peña, 2016: p.23).

Según Batalla y Peña la comunicación interna es el seno la de la empresa, ya que antes de gestionar o trabajar en la comunicación externa, es necesario que dentro de la organización todos los canales y procesos de comunicación estén funcionando de una manera apropiada.

Es tan importante la relación que tienen los colaboradores de una organización, ya que esta relación es la que fomenta un clima laboral adecuado, donde el personal se sienta motivado con su trabajo y es ahí donde la comunicación interna juega un rol esencial en el funcionamiento de la empresa. “El público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (Martson, 1998: p.23).

“Las relaciones que se dan dentro de la organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido de ser parte de la organización.” (Ritter, 2008: p.8). Como menciona Ritter, los procesos dentro de una empresa giran en torno a la buena comunicación de la misma y es aquí donde se fortalecen las relaciones del público interno.

Es por esto que toda empresa deberá tener una manual de comunicación interna, y aunque a simple vista muchas empresas manejen la comunicación interna de forma adecuada y que se perciba un clima laboral positivo; se debe tener en cuenta que en todas las organizaciones por muy bien que se maneja la comunicación interna, corre el riesgo de que surjan problemas entre los colaboradores. Por lo cual es la importancia de que exista un manual donde se detallen cuáles son las políticas de la empresa cuando algún problema de este tipo suceda. Y así poder resolver los conflictos de la manera más conveniente en donde no sea vea afectada la empresa ni el colaborador.

Por otra parte, la comunicación interna ayuda a establecer conceptos acerca de los rasgos culturales de una empresa. Los cuales ayudan a constituir la identidad de la empresa. Los rasgos de una empresa son: historia, la cual es el punto de partida de la organización y se transmite el espíritu de los fundadores; misión, transmite la función o tarea básica de una empresa; visión, representa hacia dónde quiere llegar la empresa, es decir el propósito en el futuro; valores, se deben establecer desde el principio y son la razón de ser de toda organización; filosofía, es la explicación de cada uno de los valores de la institución; normas, deben estar escritas en los reglamentos de la institución y cada colaborador debe tener acceso a las mismas y comportamientos los cuales no están normados pero constituyen el lenguaje y los rituales de los colaboradores. (Cusot, 2015).

Otro de los factores en donde se ven incluida la comunicación interna, son los rasgos físicos de una organización, donde incluye el sistema de identidad visual que está conformado por los símbolos; los cuales pueden ser realista, no realista, pictograma y representación abstracta; el logotipo; colores y la tipografía.

- **La Auditoría de Comunicación Interna**

El buen uso de la comunicación organizacional es fundamental en toda empresa, ya que la misma se encarga de generar un clima laboral adecuado. La comunicación es transversal y atraviesa todos los procesos de la organización. Sin embargo cuando esta no está funcionando de manera adecuada es necesario realizar un análisis para medir en que está fallando y así poder re direccionarla de tal forma que tanto la empresa como sus públicos no se ven afectados.

Es aquí donde surge la importancia de realizar una auditoría para de esta forma poder medir de manera eficaz todos los procesos de comunicación, tener conocimiento si los canales empleados para comunicar están funcionando de manera correcta y si la empresa está comunicando lo que realmente quiere. Este proceso de medición es conocido como la auditoría interna que tiene como objetivo “medir distintas variables dentro de una organización como el nivel de relación entre colaboradores, las herramientas de comunicación que se usan y su utilidad, si los canales son eficaces, entre otras variables que son igual de importantes” (Camargo, 2016).

“En función a la auditoría los objetivos guiarán también la toma de decisiones futuras y los aspectos fundamentales de la planificación comunicacional”. (Suárez, 2008: p.63). Una vez realizada la auditoría, los resultados ayudarán a establecer de forma más clara y coherente si el proceso de comunicación empleado está funcionando o si es necesario realizar un cambio para que este adquiera de nuevo sentido y aporte con el éxito y flujo comunicativo de la empresa.

La auditoría interna es entendida como una técnica cuantitativa y cualitativa aplicada al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización: canales, soportes y espacios, formales e informales, presenciales y virtuales, para determinar su eficacia ya sea en el conjunto de la entidad, como en áreas específicas de la misma. La auditoría de comunicación interna requiere de un enfoque sistemático que facilite a una organización diferenciar entre: lo que realmente está comunicando de aquello que cree que está comunicando (Carrillo, 2016: p.12).

Como menciona Carrilo existen varias técnicas para realizar una auditoría, una de estas es el método cuantitativo donde se formulan encuestas para medir de manera global la opinión de los miembros de la organización. Por otra parte, está el método cualitativo en cual se enfoca en realizar entrevistas o focus group a miembros de la organización. Para aplicar cualquiera de los métodos es importante que se identifique la población y de esta poder obtener una muestra, para que así los resultados de la auditoría interna sean reales.

- **Comunicación Global**

- **Relaciones Públicas**

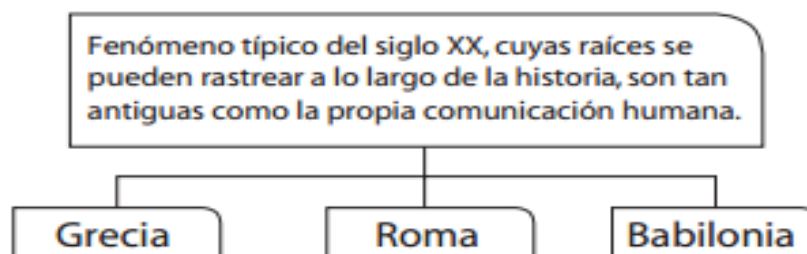
Las relaciones públicas en el campo profesional han ido evolucionando de manera rápida; no obstante, aún es un campo joven de trabajo debido a que recientemente se cumplió un centenario desde su aplicación en el ámbito laboral. Las relaciones públicas siempre han existido, es decir mucho antes de que se les diera un nombre profesional, los seres humanos ya utilizaban indirectamente las relaciones

públicas para realizar trueque entre otras actividades que eran importantes para los comerciantes.

Las relaciones públicas siempre han sido una herramienta esencial en la vida de los seres humanos. "Desde el origen del hombre, éste ha sentido la necesidad de comunicarse para expresar o manifestar los pensamientos y emociones" (Fajardo & Nivia, 2016: p.13). En las épocas remotas ya existían distintas prácticas que ejercían indirectamente relaciones públicas. Un ejemplo de ello, es en la durante el tiempo de Platón, que mediante los discursos que ofrecía al público, ya pensaba mediante el uso de tácticas como persuadir a su audiencia y él ya entendía la importancia de comprender al público que se dirige. (Fajardo & Nivia, 2016: p.14). Sin embargo, a partir del siglo XX su función empezó a tomar un gran papel en las organizaciones, como un eje clave para su desarrollo y éxito. "Las relaciones públicas son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable" (Martson, 1998: p.3). Edward Bernays es considerado el padre de las relaciones públicas, ya que escribió teoría acerca de la misma y fue el pionero en el área en la época de los 90s. Por otro lado, fue el primero en publicar un libro de relaciones públicas que destacaba la importancia de la misma, haciendo énfasis en el ámbito empresarial.

Gráfico 5: Marco Teórico

Gráfica 1. Evolución de las relaciones públicas



Tomado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006.

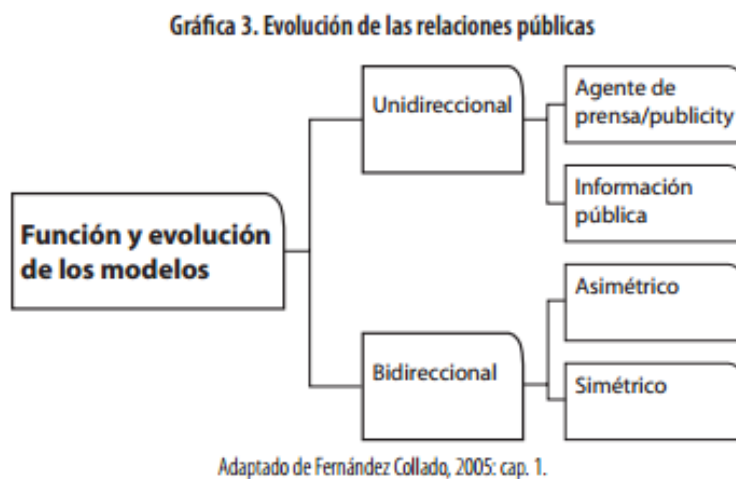
Fajardo & Nivia, 2016: Evolución de las Relaciones Públicas

Mientras que, otro de los grandes aportes en el área de relaciones públicas se le atribuyó a Ivy Lee al cual se lo consideró como el padre práctico de las relaciones públicas. Ivy Lee se destacó en el área, durante la época de la Revolución Industrial, donde empezaron a surgir las primeras acciones de relaciones públicas. La filosofía de Lee era que “las empresas deben mostrar lo que hacen transparentemente, incluso si han cometido errores, para así mostrar una solución adecuada, dando como resultado una buena imagen de la misma”. Otra de las acciones que logró Ivy Lee fue dar un concepto claro en la época sobre la diferencia entre publicidad y relaciones públicas.

La evolución y el desarrollo de las Relaciones Públicas tomaron más fuerza en Estados Unidos en el siglo XX, ejerciendo un rol importante en el ámbito empresarial. Ya que las organizaciones empezaron a notar la importancia de que usar estrategias de relaciones públicas ayudaban al éxito de las empresas. Sin embargo, desde los años 80s han surgido distintos modelos de la evolución de las relaciones.

Gráfico 6: Marco Teórico

– Estados Unidos



Fajardo & Nivia, 2016: Evolución de las Relaciones Públicas

Esta gráfica muestra de manera sintetizada la evolución que tuvieron las relaciones públicas en Estados Unidos. Principalmente las acciones de RRPP eran unidireccionales. Es decir, que únicamente el emisor transmite algo y este comunicado tiene una sola dirección. El principal modelo fue unidireccional mediante un agente de prensa/publicity (1850 -1900), “ es la persona que logra publicity para un individuo u organización. Su función es emitir comunicados de prensa en los medios de comunicación sobre las actividades de una organización o individuo” (Fajardo & Nivia, 2016: p.17).

El segundo modelo lo propuso Ivy Lee que como se mencionó, es uno de los padres y pioneros en el área. Su modelo fue el de la información pública (1900 – 1920), se basaba en que las empresas deben comunicar lo que hacen de forma transparente, implementando así diferentes criterios de difusión de información, sin la intención de persuadir al público; la única intención era decir la verdad. (Fajardo & Nivia, 2016: p.17).

En el tercer y cuarto modelo surge un cambio importante que se ha reflejado hasta la actualidad en cuanto a las gestiones de RRPP. Aquí la comunicación empieza hacer bidireccional aquí se tienen en cuenta al público y su opinión. Para de esta forma entender mediante el feedback que es lo que público propone y que de esta manera la empresa pueda realizar cambios a favor de la organización.

Para comprender de manera más clara la diferencia de los modelos de relaciones públicas de manera unidireccional y bidireccional, a continuación se mostrará una gráfica que representa ambas tipos de comunicaciones en mismas situaciones:

Gráfico 7: Marco Teórico

Tabla 1. Modelos unidireccional y bidireccional de relaciones públicas

	Unidireccional: Agente de prensa/publicity (1850-1900)	Bidireccional: Información pública (1900-1920)
Objetivo	Propaganda.	Divulgación de información sin persuadir.
Contribución a la organización	Defensa.	Divulgación de la información.
Naturaleza de la comunicación	Un sentido. La verdad no es esencial.	La verdad es indispensable.
Modelo de la comunicación	Fuente-receptor.	Fuente-receptor.
Naturaleza de la investigación	Poca-recuento.	Poca, legibilidad de lectores, estudios de audiencias, test.
Sectores que la practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción productos.	Gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro.
Principal figura	P.T. Barnum.	Ivy Lee.
Porcentajes estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%

Adaptado de Grunig & Hunt, 2003: 62.

Fajardo & Nivia, 2016: Modelos unidireccional y bidireccional de relaciones públicas.

Ahora bien, ya conocieron acerca de cómo nacieron las relaciones públicas, cuales son modelos más destacados y quienes fueron los pioneros en el área que aportaron con libros y acciones de RPPP en el ámbito organizacional. Por lo cual es

necesario dar paso a entender los conceptos dentro de esta rama y cómo funcionan las acciones de las relaciones públicas dentro de una organización.

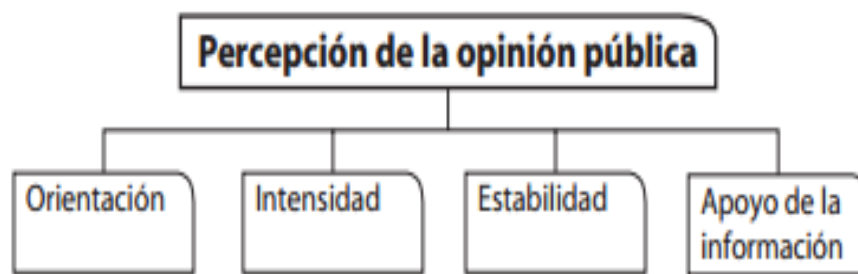
A pesar de que hay muchas definiciones acerca del concepto de RRPP varios autores a lo largo de los años han tenido su propio estilo para definir las relaciones públicas. Uno de ellos es el autor Martson quien planteó una definición sólida y estructurada.

Las relaciones públicas no son accidentales, sino se planifican cuidadosamente. Son persuasivas porque alguna persona desea que la otra haga algo o crea en algo. Deben comunicar a grupos particulares de personas más que a individuos aislados. (Martson, 1998: p.3).

Para comprender a mayor profundidad acerca de las relaciones públicas es necesario conocer acerca del concepto de opinión pública. Autores como Fajardo y Nivia, mencionan que se puede considerar a Sócrates como la primera persona que definió este término y fue el incursor del mismo. Por otro lado para Bernays, la opinión pública es medible y esta ayuda a realizar cambios que favorezcan a cualquier organización.

Gráfico 8: Marco Teórico

Gráfica 4. Opinión pública



Adaptado de Cutlip & Center, 2001.

Fajardo & Nivia, 2016: Modelos unidireccional y bidireccional de relaciones públicas.

La opinión pública es importante que se tome en cuenta por el relacionista público ya que esto va influir y se va a ver vincular con todos los procesos y la gestión de comunicación de una organización, y así de esta forma también poder conocer acerca de lo que el público percibe de la empresa.

Las relaciones públicas se entienden de un modo estratégico, como una función directiva inseparable del resto de las funciones directivas de la organización. Desde este punto de vista, Grunig y Hunt definen las relaciones públicas como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos, lo que supone una concepción de la disciplina como una herramienta integral de gestión de la comunicación (Matilla, 2015: p.30).

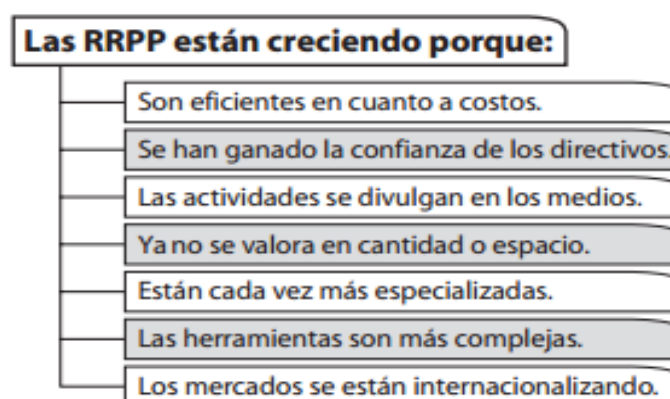
Todo el tiempo las personas estamos haciendo relaciones públicas de una manera formal o informal, no obstante, es clave entender su definición a nivel profesional. Muchas veces las personas asocian el ser simpático, es estar haciendo

relaciones públicas. Pero debemos considerar y entender que las “relaciones públicas son cualquier situación, acto, o palabra que influya sobre la gente” (Martson, 1998: p.5). Desde el punto de vista corporativo el papel que tienen las relaciones públicas dentro de la organización es fundamental para su desarrollo y éxito, tanto a nivel interno como externo. “Las relaciones públicas son el arte de hacer que su compañía sea agradable para sus empleados, sus clientes, las personas que le compran y a las personas a las que les vende” (Martson, 1998: p.5).

Por otro lado, es importante mencionar que las relaciones públicas no están inmersas únicamente en el campo de la comunicación, sino que estas se vinculan con otros campos profesionales. Como a la psicología, sociología, antropología y semiología. Sin embargo vinculado al ámbito comunicacional estas han ido tomando gran valor, generando un impacto significativo para distintos factores. El gráfico que se muestra a continuación muestra el motivo por el cual las relaciones públicas siguen creciendo y agregando un valor único en varios aspectos.

Gráfico 9: Marco Teórico

Gráfica 7. Crecimiento de las relaciones públicas



Adaptado de diferentes autores basados en Arthur W. Page.

El relacionista público juega un rol clave dentro de las organizaciones ya que es el que se encarga de generar un vínculo directo y afectivo entre la empresa y el cliente, así como generar una relación entre todos los públicos. De esta manera trabaja en diferentes estrategias e ideas para poder obtener un resultado deseado y favorable para la organización.

Además, el relacionista público de una empresa debe basarse en todos los principios de gestión que envuelven a las relaciones públicas. Arthur W. Page, afirma que los principios de RRPP son: decir la verdad; demostrar la acción; escuchar al consumidor; dirigirse con vista al futuro y permanecer paciente, tranquilo y con buen humor. Las relaciones públicas son una herramienta de la comunicación organizacional y por ende sus objetivos están ligados. " buscan que los públicos se interesen a una organización se formen una buena imagen u opinión acerca de ella, que influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma" (Szalay, 2001: p. 9).

Las relaciones públicas tienen como objetivo la consolidación de una imagen positiva para las empresas, por otro lado generar opinión pública para que así el relacionista público puedan tener feedback de sus acciones y poder medir si estas están generando el impacto deseado; fomentar acciones de responsabilidad social y prevenir y solucionar conflictos. Por otro, ayuda a mejorar las relaciones entre la empresa y sus públicos.

- **Comunicación Externa**

La comunicación externa es la que está dirigida a todo el público externo de la organización. Estos pueden ser clientes, proveedores, entre otros. La comunicación externa es el intercambio planificado de mensajes entre la empresa y el mercado (todos

los públicos externos). Su función principal es transmitir la imagen corporativa que el mercado va a recibir de la empresa” (Batalla & Peña, 2016: p.40).

Lo que pretende la comunicación externa es comunicar lo que la empresa quiere que su público entienda del funcionamiento y servicio que brinda la empresa y como estos se ligan a las necesidades de sus clientes.

La compañía transmite su cultura empresarial a sus empleados mediante la comunicación interna y estos, a su vez, muestran retroalimentación de esta imagen a la propia empresa y a la sociedad. La compañía también revela su imagen corporativa mediante comunicación externa y el mercado la percibe y la devuelve a la empresa (mediante reclamaciones, etc.) y la difunde en la sociedad. (Batalla & Peña, 2016: p.40).

Como mencionan los autores Batalla y Peña, la cultura organizacional se ve reflejada en todos los miembros de la empresa y esto es un resultado de la comunicación interna. Sin embargo, la imagen que se transmite es un rol del cual se ocupa la comunicación externa.

Es necesario entender que la comunicación externa está dirigida a todo el público que no pertenece a la organización, es decir, el externo. “El público externo está compuesto de personas que no necesariamente se relacionan con una organización particular. Sin embargo, la comunicación e interacción con ellos es inevitable” (Martson, 1998: p.23).

- ***Comunicación en Crisis***

La crisis en una empresa es un fenómeno que muchas veces representa una amenaza, no obstante, la misma puede darse por factores externos que la organización

no puede controlar. Sin embargo, es importante que toda empresa esté preparada para la crisis, es decir, que tenga un manual de comunicación en crisis vigente para saber cómo actuar en el caso de que algo suceda, aunque muchas veces es preferible crear escenarios de posibles casos de crisis para saber cómo actuar y cuál es el protocolo que se debe seguir.

“Cada crisis muestra tres etapas claramente identificables: una de ignición, cuando empieza a mostrar sus síntomas y a desplegar su impacto; otra de expansión, que llega a un clímax que causa el mayor daño, y la etapa de declinación, cuando la crisis amaina” (Remy, 2011: p.27).

La crisis en muchos casos se puede prevenir, no obstante si se da de un momento a otro, es importante actuar de manera inmediata tomando todas las medidas necesarias para que la reputación de la empresa no se vea afectada. Es aquí donde el rol de la comunicación cumple con un papel esencial en el manejo de crisis.

No existe botón de pausa, no hay tiempo que perder; El tiempo es un factor crítico en las crisis. Como se señaló antes, la velocidad con que se despliegan los problemas simultáneamente obliga a reacciones casi inmediatas. Una crisis no contenida a tiempo expande con agresividad su impacto negativo y reduce la capacidad de respuesta a medida que este se intensifica. En un evento de crisis, el tiempo no será su amigo. (Remy, 2011: p. 82)

Cuando una empresa previene la crisis, sabe que el rato que esta estalle el tiempo es un recurso valioso que debe saber cómo administrarse de la forma más prudente. Es por esto, que la persona que sea el portavoz de la empresa en momentos de este tipo debe ser una persona con alto liderazgo, toma de decisiones rápidas y efectivas y con una actitud sinérgica que envuelva tanto al público interno como el externo.

“Durante una crisis será primordial tomar decisiones eficaces, coordinadas y rápidas frente a entornos de alta complejidad, con múltiples actores involucrados, presión creciente, percepciones diversas, tiempo escaso, confusión, adversarios no previstos, evolución inesperada de los hechos y efectos de las decisiones distintos de los previstos” (Remy, 2011: p.89).

Un plan de manejo de crisis es un desactivador temporal de todos los procedimientos vigentes de la empresa. Dado que ninguno de ellos le servirá, pues están concebidos para otra velocidad de decisión e implementación, el plan de manejo de crisis es una ruta de alta velocidad acorde con la exigencia que la crisis plantea. Todas esas regulaciones internas diseñadas para abordar nuestras tareas estructurales cotidianas no proveen la velocidad requerida para enfrentar una crisis. Ese otro modo de hacer las cosas no puede ser materia de improvisación; más bien, debe ser un proceso claro, directo y bien entendido por los equipos de dirección, que han de estar entrenados en su aplicación. Cada empresa tiene que poseer su plan de manejo de crisis. (Remy, 2011: 84).

A pesar que la empresa cuente con manuales de comunicación interna y externa en los cuales contengan acciones de comunicación, este no va hacer efectivo durante una situación de crisis. Por lo cual es importante crear un manual de comunicación en crisis, el cual represente distintos tipos de escenarios en el que la organización se puede ver afectado, para de esta forma conocer el procedimiento a seguir. Dando como resultado un conflicto de crisis efectivo el cual no perjudique la imagen ni la reputación de la empresa.

- **Lobbying**

El lobbying es una acción que se vincula con las relaciones públicas para poder influir en el poder legislativo para de esta forma obtener decisiones y resultados favorables que aporten a la sociedad. A través de las gestiones del lobbying tanto entidades como empresas obtienen resultados a fines con sus intereses desde el poder público.

Las preocupaciones sobre las prácticas de lobbying y las demandas de transparencia en la toma de decisiones públicas han llevado a los países a discutir cada vez más sobre el lobbying en el ámbito político y público. El lobbying puede proporcionar a los responsables de la toma de decisiones información y datos valiosos, así como otorgar a los interesados el acceso al desarrollo y la implementación de políticas públicas. Sin embargo, también puede conducir a una influencia indebida, la competencia desleal y la captura de reglamentación en detrimento del interés público y políticas públicas eficaces. Por lo tanto, un marco sólido para la transparencia en el lobbying es crucial para salvaguardar la integridad del proceso de toma de decisiones público. (OCDE, 2013: p. 2).

- **Responsabilidad Social**

La responsabilidad social empresarial o corporativa es una forma por la cual toda organización de manera voluntaria pero mediante estrategias, promueve una contribución a la comunidad.

La RSE se preocupa por tratar a las partes interesadas de la empresa de manera ética o responsable. "Ético o responsable" significa tratar a las partes interesadas de una manera que se considere aceptable en las sociedades

civilizadas. La responsabilidad social incluye la responsabilidad económica. Las partes interesadas existen tanto dentro de una empresa como fuera de ella. El entorno natural es una parte interesada. El objetivo más amplio de la responsabilidad social es crear niveles de vida cada vez más altos, preservando la rentabilidad de la corporación, tanto para los pueblos dentro como fuera de la corporación. (Hopkins, 2004: p.1).

Las empresas hoy en día se preocupan por mantener una buena relación con la comunidad en la que trabajan. Por lo cual se encarga de realizar programas y campañas enfocados en la responsabilidad social el cual genere como resultado una respuesta positiva por su público de interés.

La respuesta social corporativa consiste en la capacidad de un negocio para responder a las presiones sociales. Esto sugiere la capacidad de una organización empresarial para sobrevivir a través de la adaptación a su entorno empresarial. Para ello, debe conocer lo más posible sobre el entorno empresarial, ser capaz de analizar los datos relevantes y debe reaccionar ante los resultados de este análisis. (Hopkins, 2004:p.22).

Las acciones de responsabilidad social que toma una organización siempre se basan en los rasgos culturales de la misma, en donde se ven implementados los valores de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de las acciones innovadoras de una organización, basadas en el cumplimiento de las leyes y en los valores éticos, para institucionalizar un gobierno corporativo transparente que integre en las actividades en curso de la organización la generación de

riqueza respetuosa de los derechos humanos con las responsabilidades de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente. De todas estas acciones debe rendir cuentas a la sociedad (Martínez, 2011: p.9).

PRE DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA LA HOLANDESA

Introducción al Pre Diagnóstico

La Holandesa es una empresa familiar, la cual está radicada dentro del distrito metropolitano y se dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de quesos. La empresa posee diferentes áreas, las cuales fomentan y cumplen con el desarrollo estratégico que se debe manejar para la mejora continua de los servicios y productos que ofrecen a sus públicos internos y externos. Esto se asocia al enfoque estratégico que la empresa maneja, con el objetivo de la mejora continua en la calidad de sus productos y el mantenimiento de una línea de negocio en el mercado ecuatoriano, en el cual, tienen el compromiso de cumplir con las normas de estandarización y producción de alta calidad de sus productos, para que otorguen el mejor servicio a sus clientes.

La Holandesa, es la única empresa especializada en quesos y tienen cinco pilares fundamentales, los cuales son alta calidad, alta estandarización, innovación, excelente servicio y precio competitivo; así mismo, La Holandesa tienen el compromiso de saber y calidad, servicio y variedad y mejor costo de vida. Estas son las bases, con las cuales se manejan para la mejora continua de su línea de productos y servicios para sus públicos.

Actualmente la empresa busca un avance dentro de la comunicación interna de la empresa, con el propósito de que sus colaboradores internos se relacionen con las metas que la empresa desea cumplir en el mercado ecuatoriano, con la finalidad de entrar al mercado internacional. Para esto, se busca potenciar la comunicación interna, por lo cual en este proyecto se realizará un pre diagnóstico de la misma, y

posteriormente se efectuará una auditoría cuyos resultados serán analizados y estudiados a profundidad. La etapa final, será la creación de campañas comunicacionales, las cuales solucionen y mejoren las problemáticas evidenciadas en la auditoría relacionada a la comunicación interna de la Holandesa.

- **Historia**

La Holandesa surge hace 55 años como un negocio familiar, en la hacienda que posee la familia Escudero en la ciudad de Guaranda, ubicada en la provincia de Bolívar. Es ahí, donde el padre de Alex y Diego Escudero realizaba quesos de manera casera y los vendía en la ciudad de Quito. Sin embargo, no fue hasta el año de 1986, cuando la madre de Alex y Diego toma la iniciativa de emprender con el negocio de quesos y poner su fábrica. El nombre “La Holandesa”, se da ya que su madre es de descendencia Holandesa radica en Ecuador, y por medio de esta combinación, se da el aporte a la fábrica de poseer tecnología europea con materia prima 100% ecuatoriana.

- **Misión**

“Alegrar la comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables”

- **Visión**

“Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad”.

- **Valores**

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ➤ Ética e Integridad | ➤ Innovación y Mejora Continua |
| ➤ Alegría y Pasión | ➤ Trabajo en Equipo |
| ➤ Liderazgo y Excelencia | ➤ Cultura de Servicio al Cliente |

- **Filosofía**

“Nuestra pasión por deleitar a nuestros clientes con productos deliciosos y saludables nos inspira a innovar constantemente. Somos una empresa Ecuatoriana especializada en elaborar y comercializar QUESOS con la tecnología más moderna del país manteniendo el sabor tradicional de siempre.”

- **Sistema Normativo**

La Holandesa cuenta con un sistema normativo aprobado por el Ministerio de Trabajo, el cual cuenta con un reglamento interno en el que todos los establecimientos y miembros de la compañía situados en la República del Ecuador deberán regirse al mismo. El reglamento contiene veinte capítulos, en donde se encuentran una serie de artículos detallados, en virtud de mantener el orden interno de la empresa.

Capítulo I. -Objeto Social de la Organización y Objetivo del Reglamento.

Art.- 1 Objeto General

Art.- 2 Objeto del Reglamento

Capítulo II.- Vigencia, Conocimiento, Difusión, Alcance y Ámbito de Aplicación Art.- 3 Vigencia

Art.- 4 Conocimiento y Difusión Art.- 5 Órdenes Legítimas

Art.- 6 Ámbito de Aplicación

Capítulo III.- Del Representante Legal Art.-

7 El representante legal

Art.- 8 Se considerarán oficiales

Capítulo IV.- De los Colaboradores, Selección y Contratación de Personal

Art.-9 Se consideran empleados o colaboradores

Art.-10 La admisión

Art.- 11 El aspirante

Art.- 12 Los aspirantes o candidatos

Art.- 13 Si para el desempeño de sus funciones

Art.-14 Proceso de Inducción

Capítulo V.- De los Contratos

Art.-15 Contrato Escrito

Art.-16 Periodo de Prueba

Art.- 17 Tipos de Contrato

Art.- 18 La relación laboral

Capítulo VI. - Jornada de Trabajo, Asistencia del Personal y Registro de

Asistencia Art.- 19 De conformidad con la autorización

Art.- 20 De conformidad con la ley

Art.- 21 Los colaboradores tienen la obligación personal de registrar

Art.- 22 El colaborador que requiera ausentarse de las instalaciones

Art.- 23 Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito

Art.- 24 Las faltas de asistencia y puntualidad

Art.- 25 Debido a la obligación que tienen los colaboradores

Art.- 26 A la hora exacta de inicio de funciones

Art.- 27 A la hora exacta de inicio de funciones

Art.- 28 No se considerarán trabajos suplementarios

Art.- 29 No se entenderá por trabajos suplementario

Art.- 30 La empresa llevará el registro de asistencia

Art.- 31 El colaborador que tenga la debida justificación

Art.- 32 La omisión de registro de la hora de entrada o salida

Art.- 33 El departamento de Talento Humano o su representante

Art.- 34 Si la necesidad de la empresa lo amerita

Art.- 35 Jornadas Extraordinarias y Suplementarias

Art.- 36 Turnos de Trabajo

Capítulo VII.- De las Vacaciones, Licencias, Faltas, Permisos y Justificaciones

De las Vacaciones

Art.- 37 De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo

Art.- 38 Las vacaciones solicitadas

Art.- 39 Para hacer uso de las vacaciones De las Licencias

Art.- 40 Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo

Art.- 41 La falta de justificación

(Hay un error en el documento original, ya que se repiten los artículos 38 y 39)

De los Permisos

Art.- 42 Se concederá permisos

Capítulo IX.- De la Remuneración y Período de Pago

Art.- 43 Para las remuneraciones de los colaboradores

Art.- 44 La empresa pagará la remuneración mensual

Art.- 45 La empresa efectuará descuentos

Art.- 46 Cuando un colaborador cesare en su trabajo

Art.- 47 Los beneficios voluntarios u ocasionales

Capítulo X.- Índices Mínimos de Eficiencia

Art.- 48 Los colaboradores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto contrato

Art.- 49 Todos los colaboradores de la empresa precautelar

Art.- 50 Todos los colaboradores estarán sujetos una vez al año a evaluaciones

Capítulo XI.- De las becas, Cursos, Seminarios, Eventos de Capacitación y

Entrenamiento General

Art.- 51 El departamento de Talento Humano

Capítulo XII.- Traslados y Gastos de Viaje

Art.- 52 Todo gasto de viaje dentro y fuera del país

Art.- 53 No se cancelará gastos

Art.- 54 La compañía y el Colaborador

Capítulo XIII.- Lugar Libre de Acoso

Art.- 55 Lugar de trabajo libre de acoso

Art.- 56 La empresa estrictamente prohíbe cualquier acoso

Art.- 57 Si tienen alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso

Art.- 58 Todo reclamo será investigado

Art.- 59 Durante la jornada

Capítulo XIV.- Obligaciones, Derechos y Prohibiciones del Colaborador De las Obligaciones

Art.- 60 Además de las obligaciones De los Derechos

Art.- 61 Serán derechos de los colaboradores De las Prohibiciones

Art.- 62 A más prohibiciones establecidas

Capítulo XVI.- De las Personas que Manejan Recursos Económicos de la

Empresa Art.- 63 Los Colaboradores

Art.- 64 Todas las personas

Capítulo XVII.- Del Régimen Disciplinario

Art.- 65 A los Colaboradores

Art.- 66 En los casos de inasistencia o atraso injustificado del colaborador De las

Sanciones y Pecuniarias - Multas

Art.- 67 La amonestación escrita

Art.- 68 La sanción pecuniaria

Art.- 69 Las multas De las Faltas en General

Art.- 70 Las Faltas son leves y graves De las Faltas Leves

Art.- 71 Se considerarán faltas leves De las Faltas Graves

Art.- 72 Son faltas graves

Capítulo XVII.- De la Cesación de Funciones o Terminación de Contratos

Art.-73 Los colaboradores DEL CAMPO CIA. LTDA.

Art.- 74 El colaborador

Capítulo XIX.- Obligaciones y Prohibiciones Para la Empresa

Art.- 75 Son obligaciones de la empresa

Art.- 76 Son prohibiciones de la empresa

Capítulo XX.- Seguridad e Higiene

Art.- 78 Se considerará falta grave Disposiciones Generales

Art.- 79 La empresa aprobará

Art.- 80 En todo momento la empresa impulsará

Art.- 81 En todo lo no previsto en este Reglamento

Art.- 82 El presente Reglamento Interno

Desarrollo

- **Compartimientos**

Gráfico 10: Pre Diagnóstico



- **Sistema de Identidad Visual**

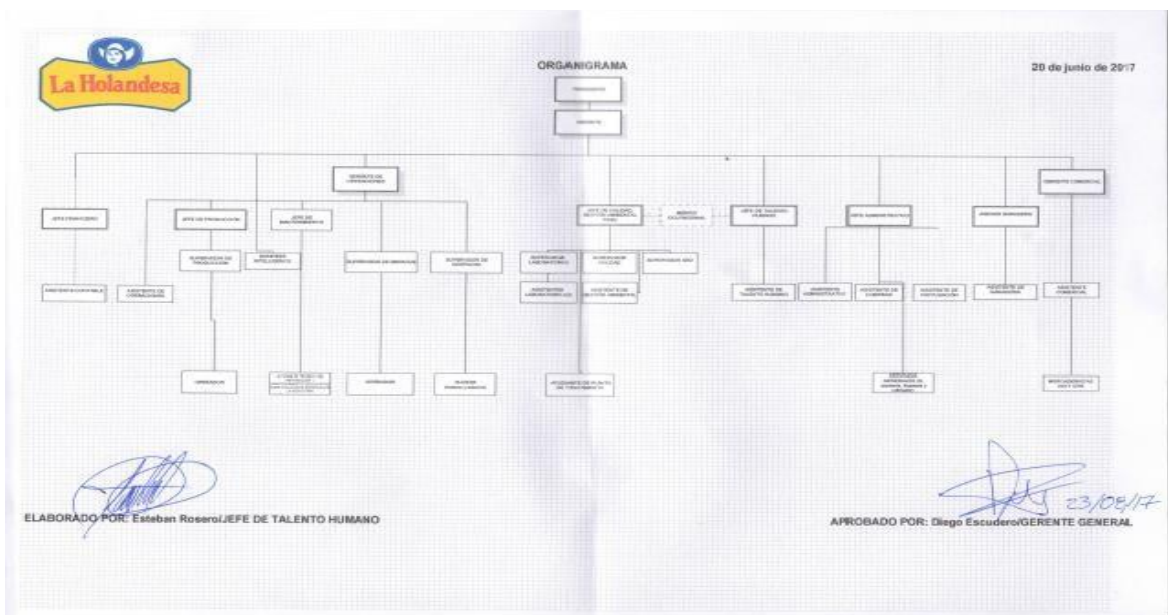
La Holandesa actualmente no cuenta con un sistema de identidad visual. Sin embargo, durante los 33 años que la empresa ha funcionado se han manejado 4 colores básicos, los cuales incluye el blanco, azul, rojo y amarillo; la tipografía que manejan es la misma para todas sus artes.

• **Mapa de Públicos**

Gráfico 11: Pre Diagnóstico



• **Organigrama - Nivel de Relación con los públicos**

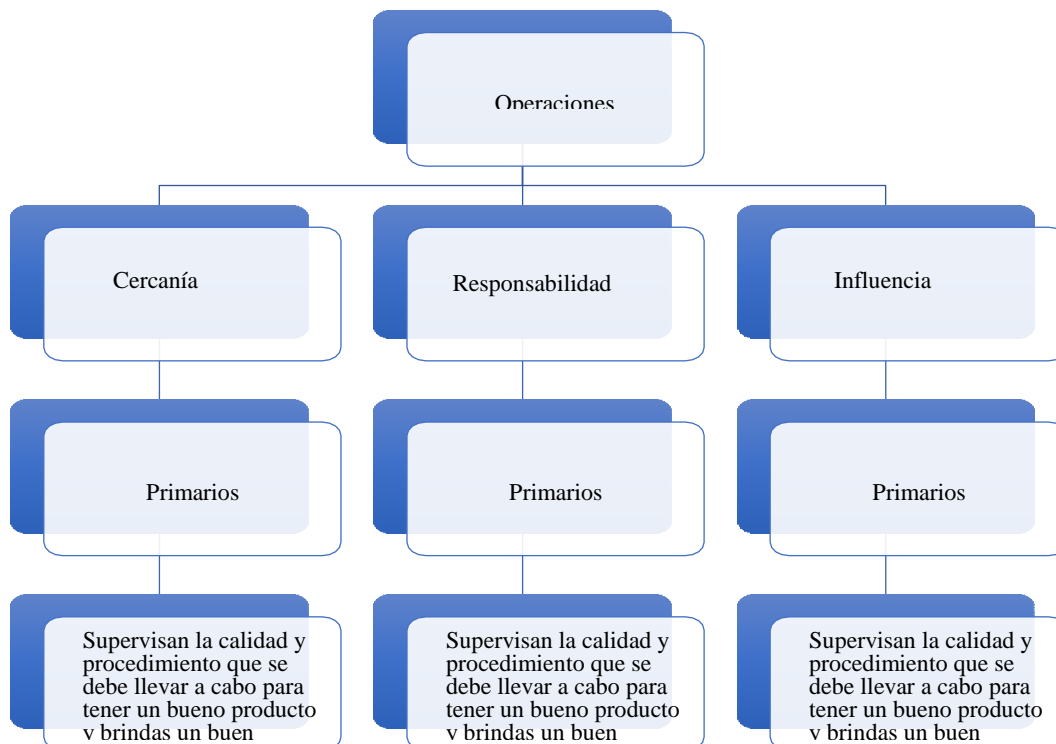


○ *Operaciones*

Tabla 1: Pre Diagnóstico

Público	Sub-Público	Relación	Descripción
Operaciones	Bodega y Empaque	Cercanía Responsabilidad Influencia	El área de operaciones se encarga de ejecutar las diferentes actividades dentro de los sub- públicos, los cuales realizan las tareas de producción, empaque, mantenimiento, despachos, distribución y seguridad del producto, así como de velar por la maquinaria y personal dentro de la empresa.
	Producción		
	Mantenimiento		
	Transporte y Distribución		
	Despachos		
	Seguridad		

Gráfico 12: Pre Diagnóstico

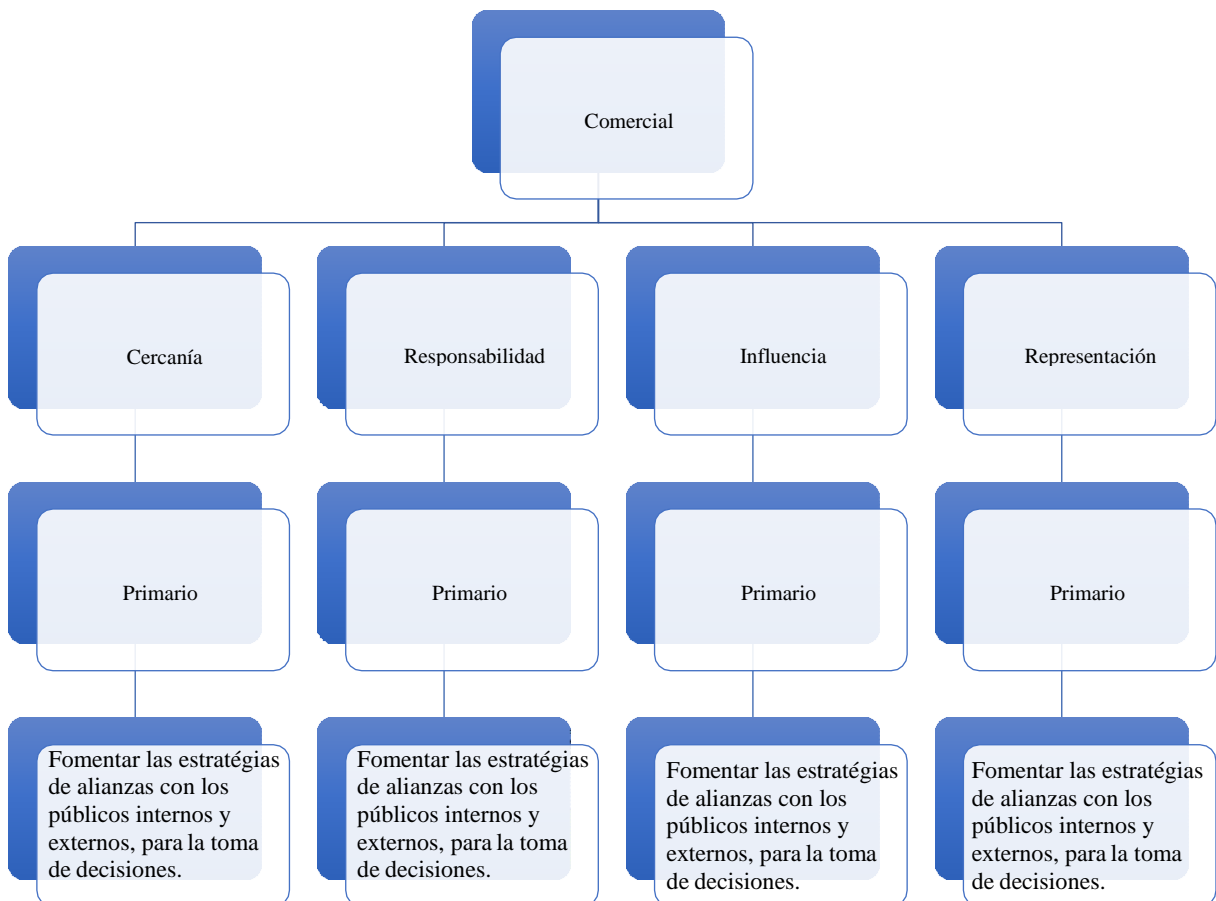


○ *Comercial*

Tabla 2: Pre Diagnóstico

Público	Relación	Descripción
Comercial	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	El área comercial cuenta con 2 funciones esenciales para la empresa. La 1era es captar clientes nuevos y la 2da es fidelizar a los clientes actuales. Así mismo se encarga de la correcta distribución de los productos en percha.

Gráfico 13: Pre Diagnóstico

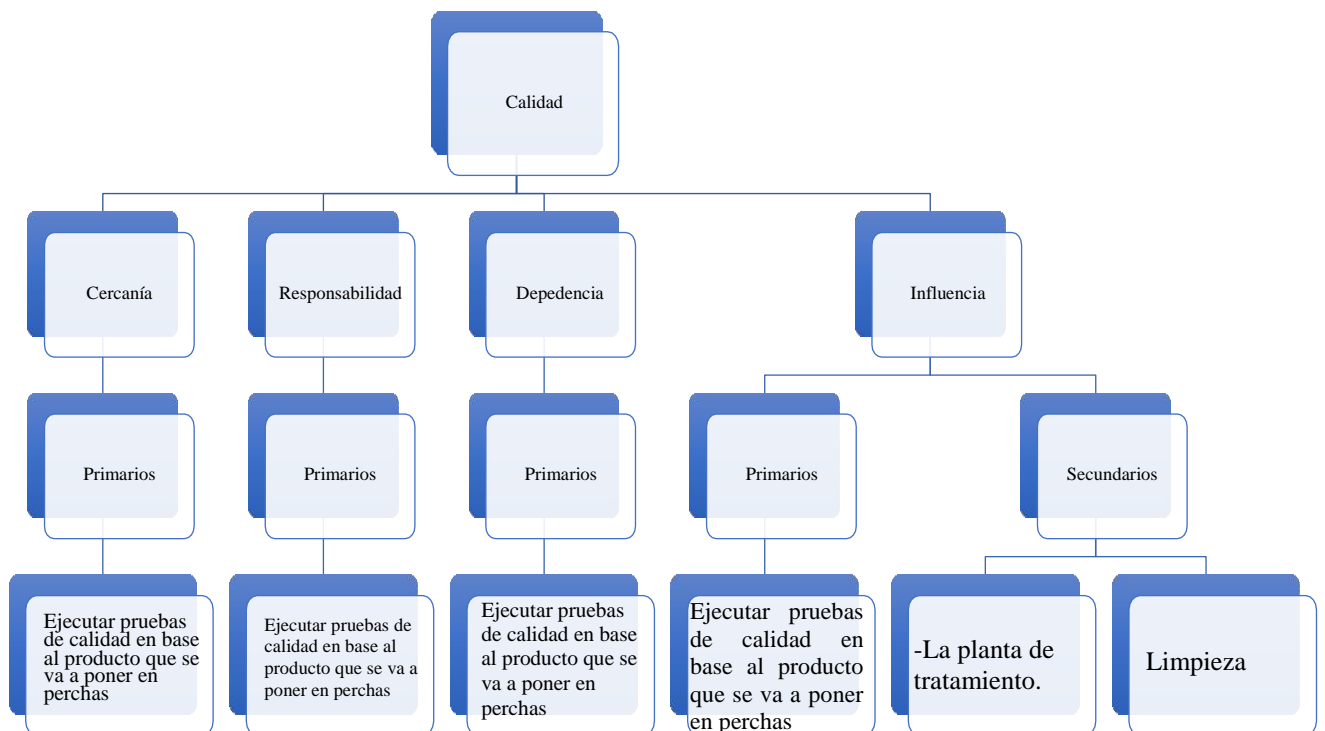


○ *Calidad*

Tabla 3: Pre Diagnóstico

Público	Sub-Público	Relación	Descripción
Calidad	Laboratorio	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia	El área de calidad vela por el procedimiento de los estándares de la materia prima y el cumplimiento de los procedimientos internos.
	Ambiental		
	Seguridad y Salud		
	Ocupacional (SSO)		
	Microbiología		
	Limpieza		
	Planta de tratamiento		

Gráfico 14: Pre Diagnóstico

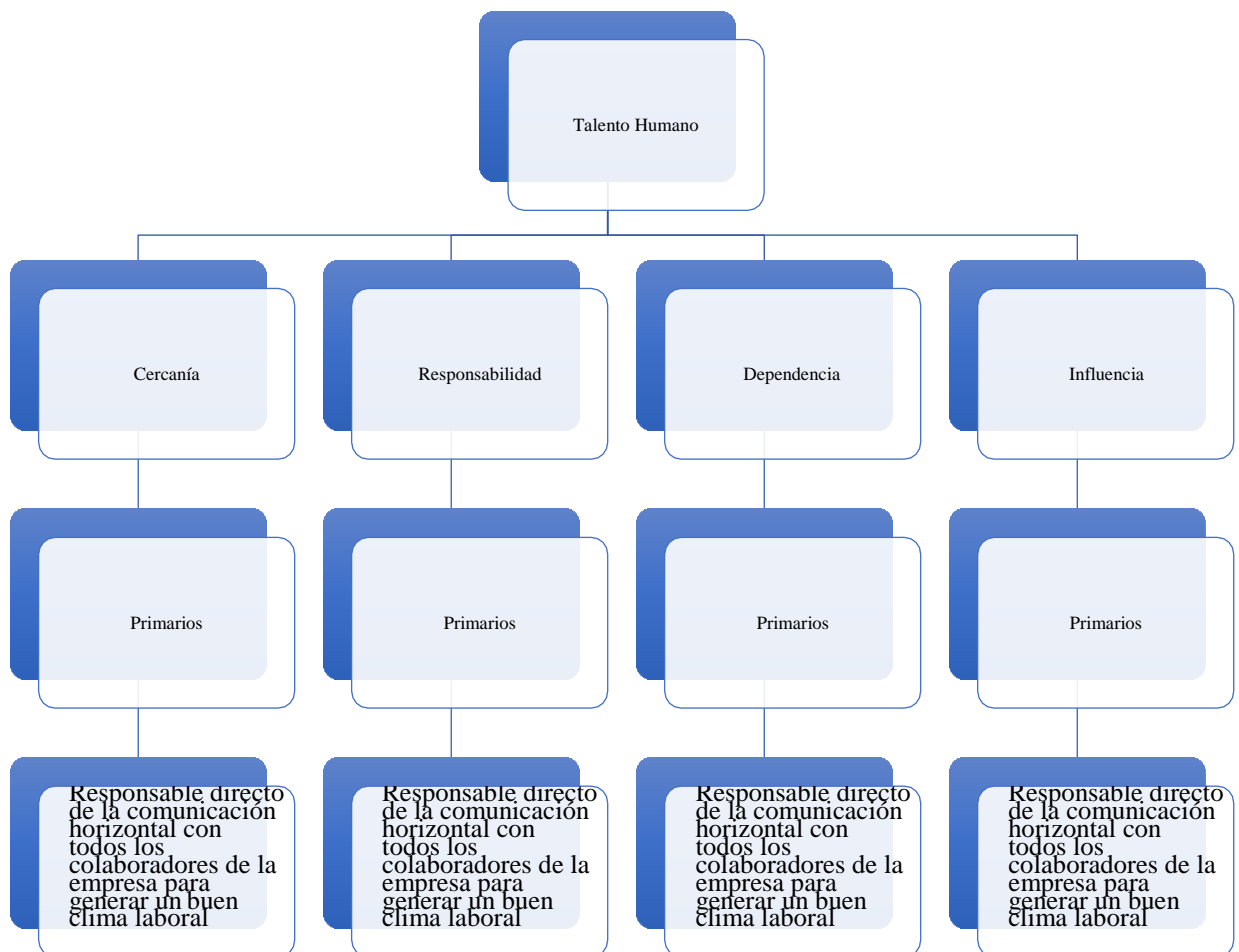


○ *Talento Humano*

Tabla 4: Pre Diagnóstico

Público	Relación	Descripción
Talento Humano	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia	La persona encargada de esta área esta orientada a la cultura de la empresa, selección de personal, pago de nominas y a la comunicación interna.

Gráfico 15: Pre Diagnóstico

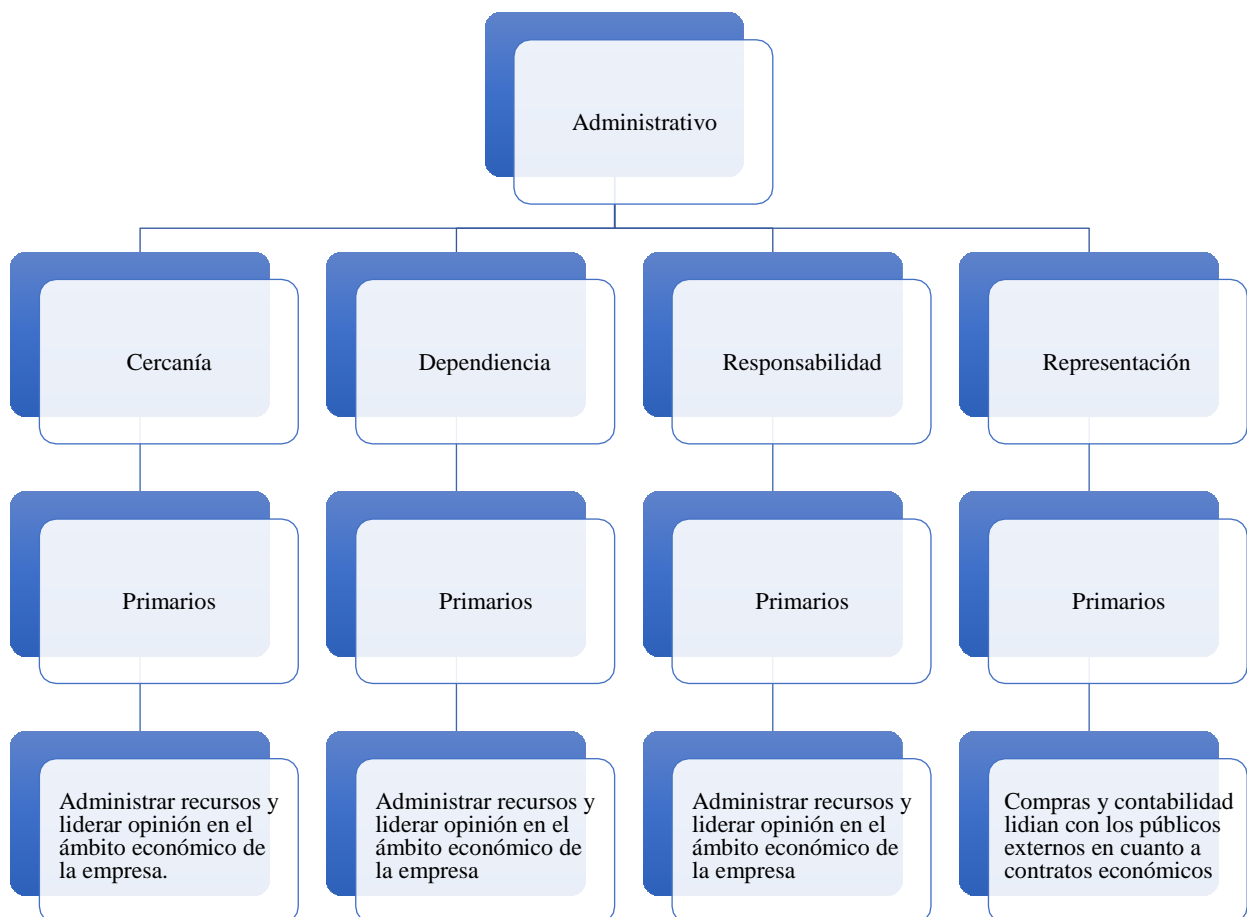


○ *Administrativo*

Tabla 5: Pre Diagnóstico

Público	Sub-Público	Relación	Descripción
Administrativo	Facturación clientes	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	El área administrativa realiza el contacto con los clientes externos y se encarga de tener una buena organización de todos los sistemas administrativos de la empresa.
	Haciendas		
	Compras		
	Contabilidad		

Gráfico 16: Pre Diagnóstico

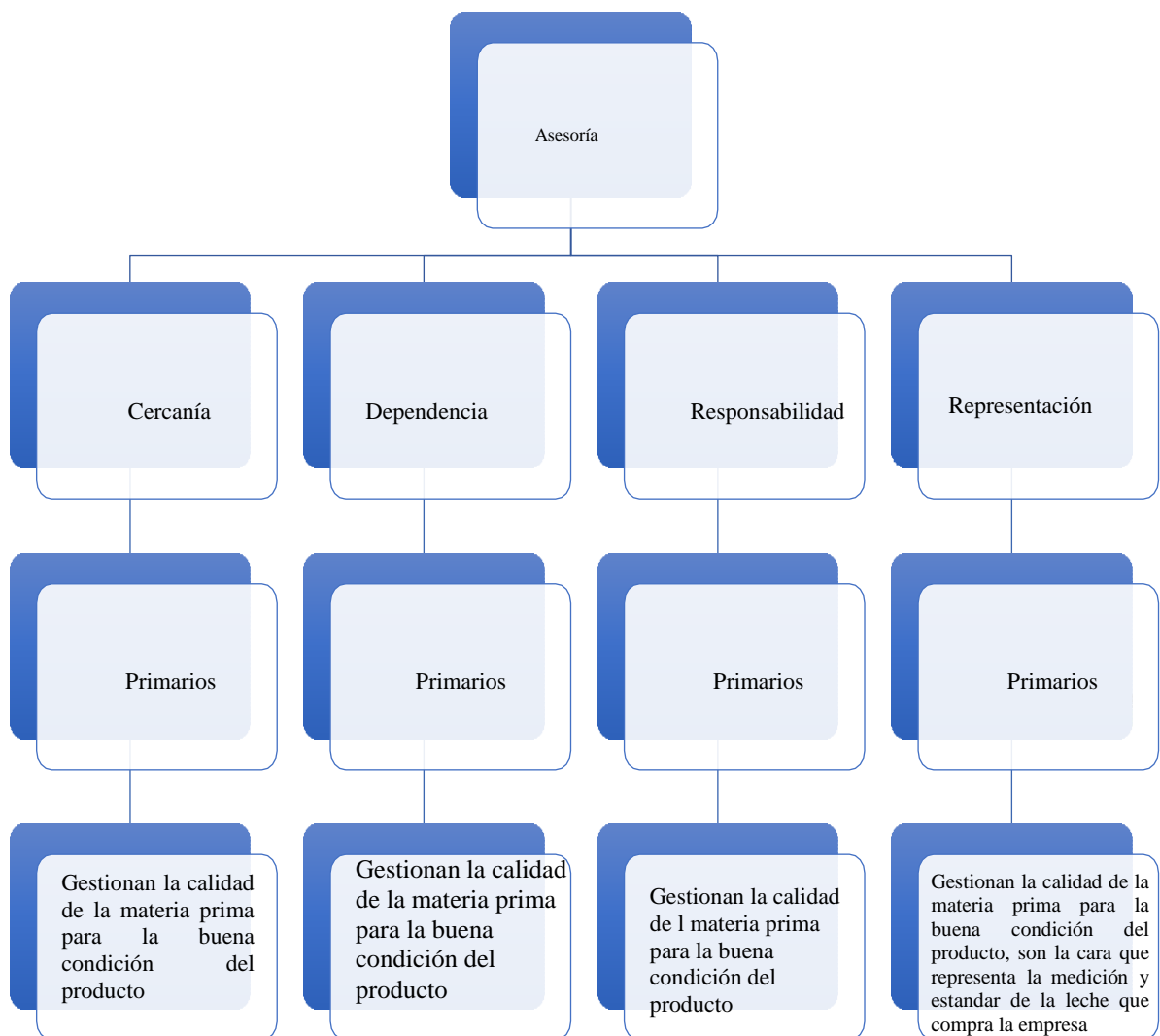


○ *Asesoría Ganadera*

Tabla 6: Pre Diagnóstico

Público	Relación	Descripción
Asesoría Ganadera	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	Se encargán del contacto directo con los ganaderos para supervisar la calidad de la leche.

Gráfico 17: Pre Diagnóstico

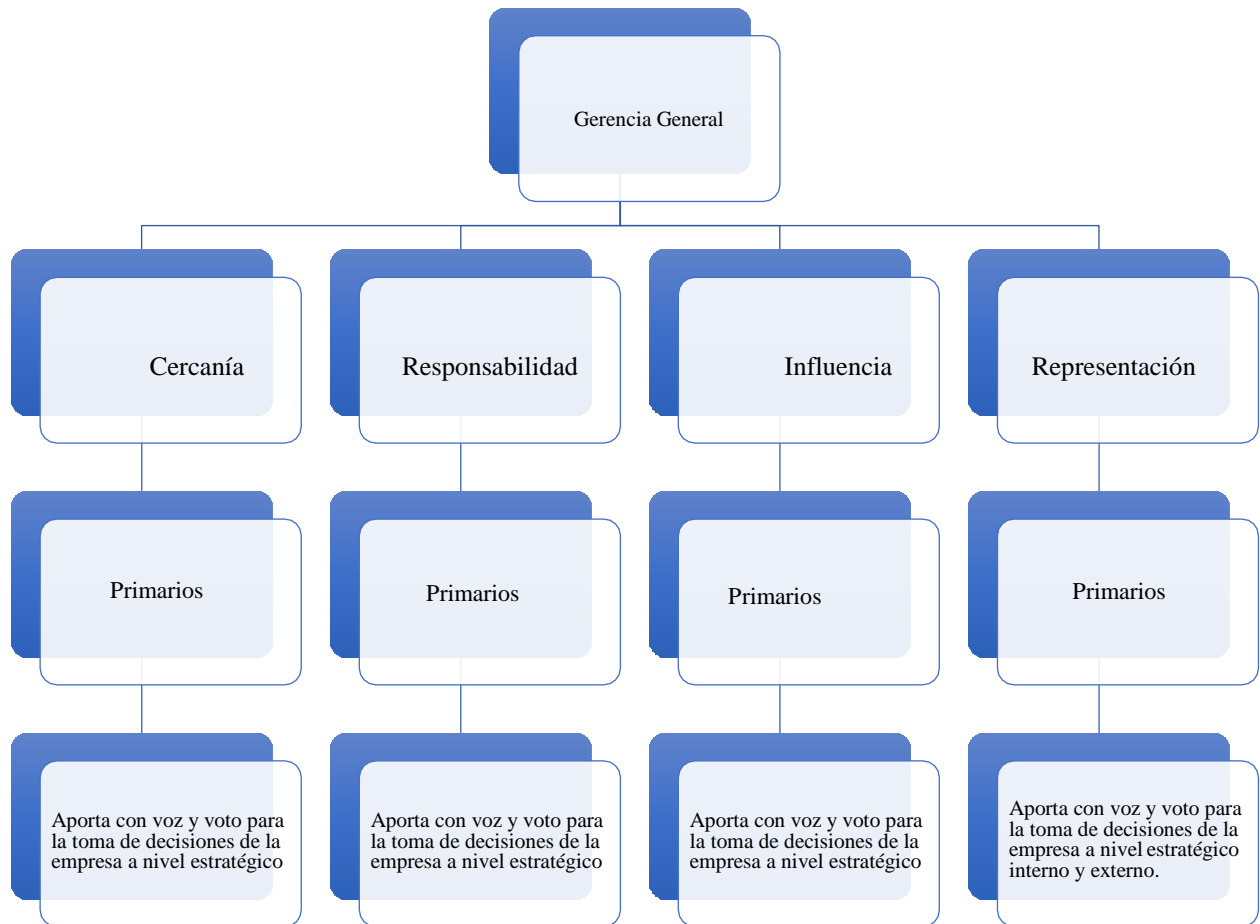


- *Gerencia General*

Tabla 7: Pre Diagnóstico

Público	Relación	Descripción
Gerencia General	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	La persona de gerencia general tiene el control total de todas las áreas de la empresa.

Gráfico 18: Pre Diagnóstico



- **Distribución del Personal**

Tabla 8: Pre Diagnóstico

Área	Cantidad
Operaciones	55
Comercial	4
Calidad	9
Talento Humano	1
Administrativo	8
Asesoría Ganadera	3
Gerencia General	1
Total	81

- **Herramientas de Comunicación Interna**

Tabla 9: Pre Diagnóstico Herramienta Cartelera


Nombre de la herramienta: Cartelera		
		
<p>Público por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones - Comercial - Calidad - Talento Humano - Administrativo - Asesoría Ganadera - Gerencia General 	<p>Descripción técnica</p> <p>Número de carteleras: 3</p> <p>Ubicación: distribuidas en el piso superior, donde se encuentra un ambiente de coworking, en la parte derecha de la puerta principal, en el aldo derecho del detector de rostro facial.</p> <p>Dimensión: rectangular (100cm x 150cm)</p> <p>Material: corcho</p> <p>Tipo de información: no se encuentra información, y la información que hubo, fue acerca del detalle de un auditoría de la empresa.</p> <p>Frecuencia de actualización: no definido</p>	<p>Descripción comunicacional</p> <p>No hacen uso de las tres carteleras ubicadas dentro de la empresa.</p>

Tabla 10: Pre Diagnóstico Herramienta Buzón de Sugerencias

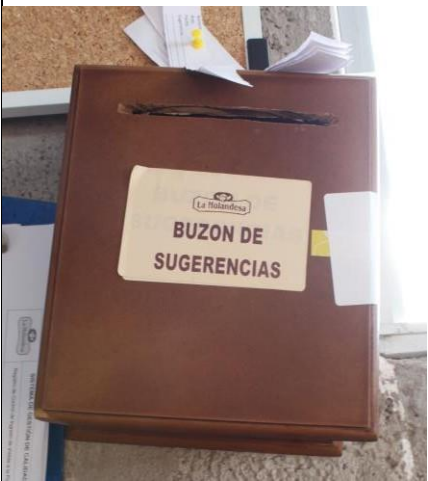
<p>Nombre de la herramienta: Buzón de Sugerencias</p>		
		
<p>Público por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones - Comercial - Calidad - Talento Humano - Administrativo - Asesoría Ganadera - Gerencia General 	<p>Descripción técnica</p> <p>Cantidad: 1</p> <p>Número de personas: El buzón de sugerencias es para uso de todos los colaboradores de la empresa, en este caso 81 personas.</p> <p>Materiales: El buzón esta echo de madera y contiene papeles para ser depositados, tiene una forma rectangular y sus medidas son de 6cm ancho y 12cm largo.</p> <p>Lugar: El buzón se encuentra en la parte derecha de la puerta de entrada al área de coworking, debajo de la cartelera.</p>	<p>Descripción comunicacional</p> <p>El buzón de sugerencias es para uso exclusivo de los colaboradores, en el cual ellos pueden depositar lo que desean que se implemente, mejore, cambie dentro de la empresa, en virtud de mejorar el clima laboral para un buen convivir con todas las áreas y colaboradores. No obstante, nadie utiliza el buzón de sugerencias.</p>

Tabla 11: Pre Diagnóstico Herramienta Llamadas Telefónicas



<p>Nombre de la herramienta: Llamadas Telefónicas</p>		
		
<p>Público por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones - Comercial - Calidad - Talento Humano - Administrativo - Asesoría Ganadera - Gerencia General 	<p>Descripción técnica Cantidad: Se desconoce</p> <p>Número de personas: Todas las áreas hacen uso de esta herramienta, menos el área de operaciones.</p> <p>Materiales: Un móvil telefónico.</p> <p>Lugar: Las llamadas telefónicas se realizan de cualquier lugar donde se encuentra un colaborador, sea que este esté fuera o dentro de la empresa.</p>	<p>Descripción comunicacional</p> <p>Se utilizan para resolver temas puntuales de la empresa o de emergencia.</p>

Tabla 12: Pre Diagnóstico Herramienta Correo

Nombre de la herramienta: Mail		
 <p>Alex Escudero <alex@alexescudero.com> Sun 10/15, 14:34 You; Kristel Camargo (kristelcamargo@hotmail.es) ✉</p> <p>You forwarded this message on 10/16/2017 11:54</p> <p>Estimada Kristel y Dome,</p> <p>Seguro sera un proyecto muy entretenido y productivo para ambas partes.</p> <p>Según conversamos, les envío:</p> <p>1. Presentación Institucional: https://www.dropbox.com/s/27p4tdani621lhy/LA%20HOLANDESA%200703%20INFLUENCERS.pdf?dl=0</p> <p>2. Mision, Vision y Valores: https://www.dropbox.com/s/jj3len8vwuin2ih/LA%20HOLANDESA%20Cultura.pdf?dl=0</p> <p>3. Productos: https://www.dropbox.com/s/pe9aat8nyavevw0/La%20Holandesa%20-%20Capacitacion%20Actividades.pdf?dl=0</p> <p>Y nuestra pagina web: www.laholandesa.ec</p> <p>Cualquier duda adicional me comentan.</p> <p>Un abrazo, -- Alex Escudero Quesos LA HOLANDESA www.laholandesa.ec</p>		
Público por áreas	Descripción técnica	Descripción comunicacional
<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones - Comercial - Calidad - Talento Humano - Administrativo - Asesoría Ganadera - Gerencia General 	<p>Cantidad: Una plataforma digital</p> <p>Número de personas: El mail es para uso de todos los jefes de área, además de las áreas administrativa, comercial, talento humano, gerencia general, calidad y asesoría ganadera, con un total de 31 los colaboradores de la empresa.</p> <p>Materiales: Internet, computadora, tablet, teléfono móvil.</p> <p>Lugar: El mail puede ser utilizado fuera o dentro de la empresa, depende de donde se encuentre el colaborador.</p>	<p>Se la utiliza como medio de comunicación formal dentro de la empresa, para comunicar reuniones o algún cambio que la empresa desea realizar.</p>

Tabla 13: Pre Diagnóstico Herramienta WhatsApp

Nombre de la herramienta: WhatsApp		
		
<p>Público por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones - Comercial - Calidad - Talento Humano - Administrativo - Asesoría Ganadera - Gerencia General 	<p>Descripción técnica</p> <p>Cantidad: Una aplicación digital</p> <p>Número de personas: WhatsApp es utilizado por todos los colaboradores de la empresa, en este caso 81 personas.</p> <p>Materiales: Internet, computadora, tablet, teléfono móvil.</p> <p>Lugar: WhatsApp puede ser utilizado fuera o dentro de la empresa, depende de donde se encuentre el colaborador.</p>	<p>Descripción comunicacional</p> <p>WhatsApp es una herramienta de uso comunicacional informal y formal, para notificar a los colaboradores de las actividades o cualquier novedad que ocurra en la empresa.</p> <p>Poseen diferentes grupos de WhatsApp, como por ejemplo un grupo de WhatsApp solo para el área de operaciones, administración, comercial; también hay un grupo de whatsapp para toda la empresa que se llama familia Holandesa y otro que se llama Reunión de los martes.</p>

INFORME AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Introducción a la Auditoría de Comunicación

La Holandesa es una empresa familiar, la cual está radicada dentro del distrito metropolitano y se dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de quesos. En base a esto, se ha llegado a un acuerdo con la empresa, con el propósito de realizar una auditoría de comunicación interna, con el objetivo de medir efectivamente la cultura y comunicación organizacional que mantiene en la actualidad. Para esto se utilizara la metodología de investigación cuantitativa, con una técnica de encuestas. Al momento de realizar la auditoria, se expondrán los resultados, con el fin de realizar un análisis de los datos para llegar a una congruente y lógica interpretación de los mismos. De esta manera, se cumplirán los objetivos, se analizarán los resultados y se propondrán nuevas soluciones.

- **Misión**

“Alegrar la comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables”

- **Visión**

“Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad”.

- **Objetivo General**

Medir el estado de la organización a nivel de cultura y comunicación organizacional a través de una auditoria de comunicación dirigida al público interno de

La Holandesa.

- **Objetivos Específicos**

- Determinar el conocimiento de rasgos culturales
- Establecer el posicionamiento de los rasgos físicos
- Conocer la efectividad de las herramientas de comunicación
- Medir la calidad de los canales de comunicación

Desarrollo

- **Método**

Tabulación en porcentajes de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de las diferentes áreas de La Holandesa

- **Técnica**

Cuantitativa: encuestas con 23 preguntas a nivel de identidad, herramientas, canales y clima laboral

- **Universo y tamaño de la muestra**

Actualmente La Holandesa cuenta con 81 colaboradores. Debido a que es una empresa de producción de quesos, no todo el personal pudo parar la producción para realizar las encuestas. Motivo por el cual se decidió realizar una muestra de todos los colaboradores de cada área y se encuestó a 64 personas.

Tabla 14: Informe Auditoría de Comunicación

AREA	CANTIDAD	PERSONAS ENCUESTADAS
Operaciones	55	39
Calidad	9	8
Administrativo	8	8
Asesoría Ganadera	3	3
Talento Humano	1	1
Comercial	4	4
Gerencia General	1	1
Total	81	64

- **Formato 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.

El objetivo de esta encuesta es medir el estado de la organización a nivel de cultura y comunicación organizacional.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

a. Área a la que pertenece _____

A nivel de Identidad

1. Conoce Ud., ¿cuál es la historia de La Holandesa?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. ¿Cómo conoció la historia de La Holandesa?

- a) En charlas y capacitaciones de La Holandesa _____
- b) En reuniones dentro de La Holandesa _____
- c) Por mis compañeros de trabajo _____
- d) Por mi trayectoria dentro de La Holandesa _____

3. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de La Holandesa?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 5.

4. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa

- a) Alegrar las comidas de los consumidores con lácteos confiables, deliciosos y saludables _____
- b) Alegrar las comidas de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables _____
- c) Alegrar cada comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y deliciosos _____
- d) Alegrar la comida de cada uno de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

5. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de La Holandesa?

SI _____ NO _____

6. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa

- a) Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y ventas de lácteos de alta calidad _____
- b) Ser referentes en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de lácteos de alta calidad _____
- c) Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad _____
- d) Ser reconocidos a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos de calidad _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

7. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a La Holandesa?

- a) Ética e Integridad _____

- b) Alegría y Pasión _____
- c) Liderazgo y Excelencia _____
- d) Innovación y Mejora Continua _____
- e) Trabajo en Equipo _____
- f) Cultura de Servicio al Cliente _____

A nivel de Comunicación / Herramientas

8. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa

- a) Correo electrónico (Outlook) _____
- b) Carteleras _____
- c) Reuniones de planta _____
- d) Rumores _____
- e) Llamadas telefónicas _____
- f) WhatsApp _____
- g) Afiches o circulares _____

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

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Correo electrónico (Outlook) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Carteleras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones de planta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Rumores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Llamadas telefónicas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) WhatsApp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Afiches o circulares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? (Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

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

11. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente. (Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

- a) Cadenas desde Talento Humano _____
- b) Del responsable de área _____
- c) De otras áreas _____
- d) De mi área _____
- e) Temas referentes al trabajo _____
- f) De compañeros de trabajo _____
- g) De personas externas a la organización _____

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre La Holandesa, 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) Talleres, seminarios, etc. _____
- f) Noticias y temas interesantes _____
- g) g) Otro:.....

A nivel de Comunicación / Canales

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

	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

14. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato

	SI	NO
A. Sabe escuchar		
B. Da buen ejemplo		
C. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
D. Identifica los objetivos en su área de forma clara		
E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
F. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.		
G. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
H. Toma decisiones de forma eficaz		
I. Comunica de forma clara y efectiva		
J. Demuestra dotes de liderazgo		

15. Según su opinión, ¿cuál es el principal canal o forma en que se transmite la información dentro de La Holandesa? Escoja sólo una opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado _____
- b) Del empleado al jefe _____
- c) Entre departamentos _____

16. ¿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 _____
- g) WhatsApp _____

17. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la gerencia de la empresa?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 19.

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

- a) Superior inmediato _____
- b) Gerencia General _____
- c) Talento Humano/ Personal _____
- ___ d)
- Otro:.....

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

- a) Completamente satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Insatisfecho _____
- d) Completamente Insatisfecho _____

20. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por La Holandesa

	Siempre	A veces	Nunca
Actualizada			
Oportuna			
Precisa			
Necesaria			
Suficiente			
Fiable			

21. 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**

22. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

a) Organización	1	2	3	4	5
b) Efectividad	1	2	3	4	5
c) Constancia	1	2	3	4	5
d) Honestidad	1	2	3	4	5
e) Relaciones humanas	1	2	3	4	5

23. Señale los dos aspectos más importantes que a Ud. Le gustaría que mejore La Holandesa

a) Organización	_____
b) Efectividad	_____
c) Constancia	_____
d) Honestidad	_____
e) Relaciones humanas	_____
f) Interacción	_____
g) Comunicación	_____

24. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

Link:

- **Diagnóstico (Análisis de Resultados)**

- *A NIVEL DE IDENTIDAD*

1. **Conoce Ud., ¿cuál es la historia de La Holandesa?**

Gráfico general

Gráfico 19: Auditoría de Comunicación Interna

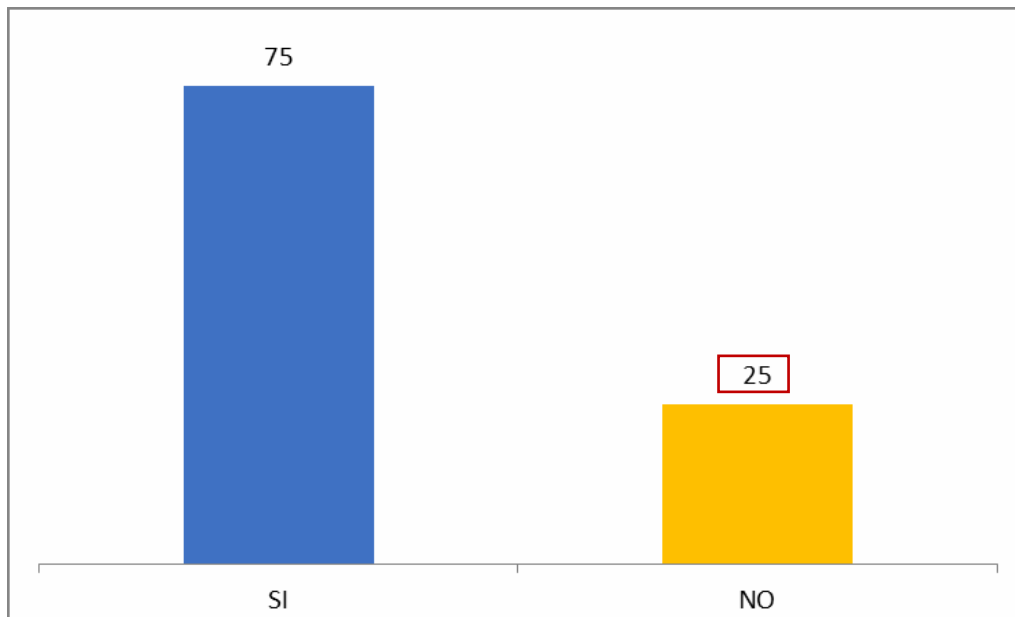
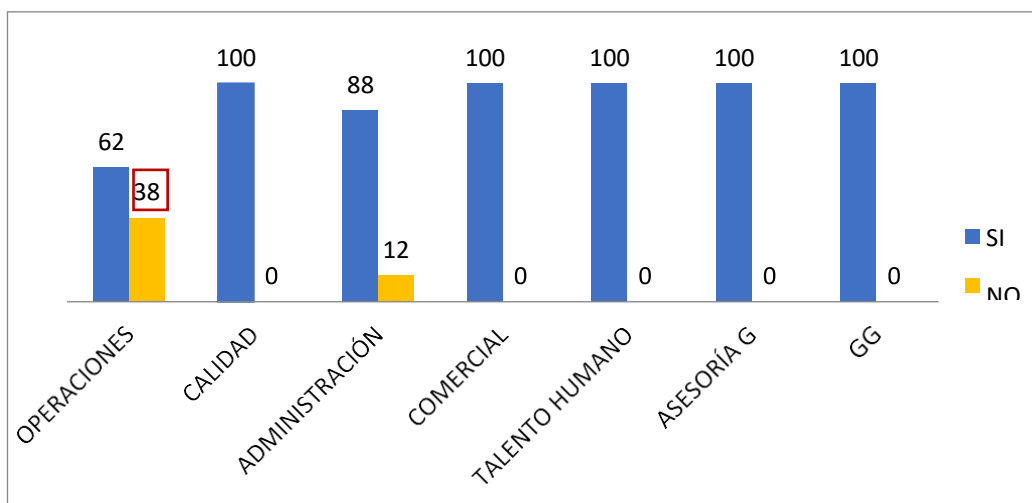


Gráfico por áreas

Gráfico 20: Auditoría de Comunicación Interna



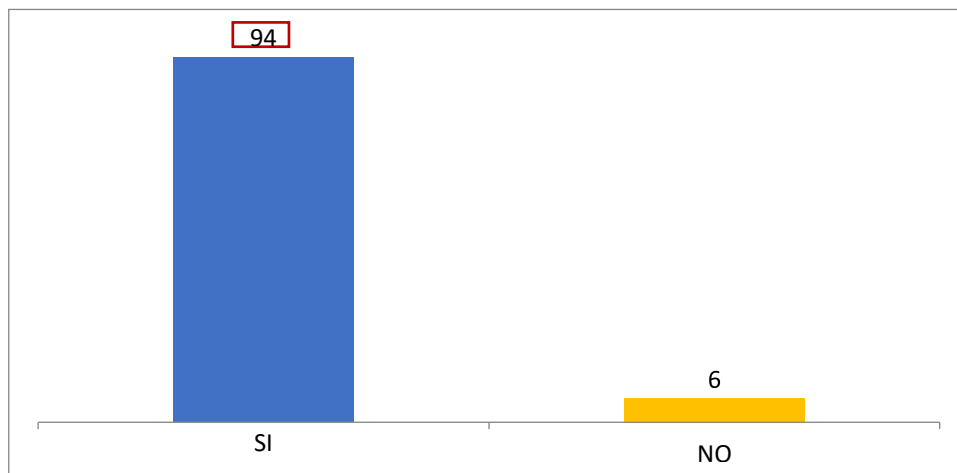
La primera pregunta de la investigación cuantitativa, se basó en cuantos

colaboradores de la empresa conocen la historia de La Holandesa. Los resultados obtenidos de esta pregunta son críticos. Ya que de manera global un 25% no conoce como inicio La Holandesa. Mientras que el gráfico por áreas refleja que el departamento que más desconoce la historia es el de operaciones en un 38%. Sin embargo el 12% del área administrativa tampoco conoce la historia. Es decir que dos áreas de la empresa sus colaboradores no están enterados de cómo nació la organización.

2. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de La Holandesa?

Gráfico general

Gráfico 21: Auditoría de Comunicación Interna



A nivel general se preguntó cuántos colaboradores conocen la misión de La Holandesa. Los resultados arrojados demuestran que un 94% afirma conocer la misión de la empresa en donde trabaja. Mientras que un 6% no conoce que es la organización.

3. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa

Gráfico General

Gráfico 22: Auditoría de Comunicación Interna

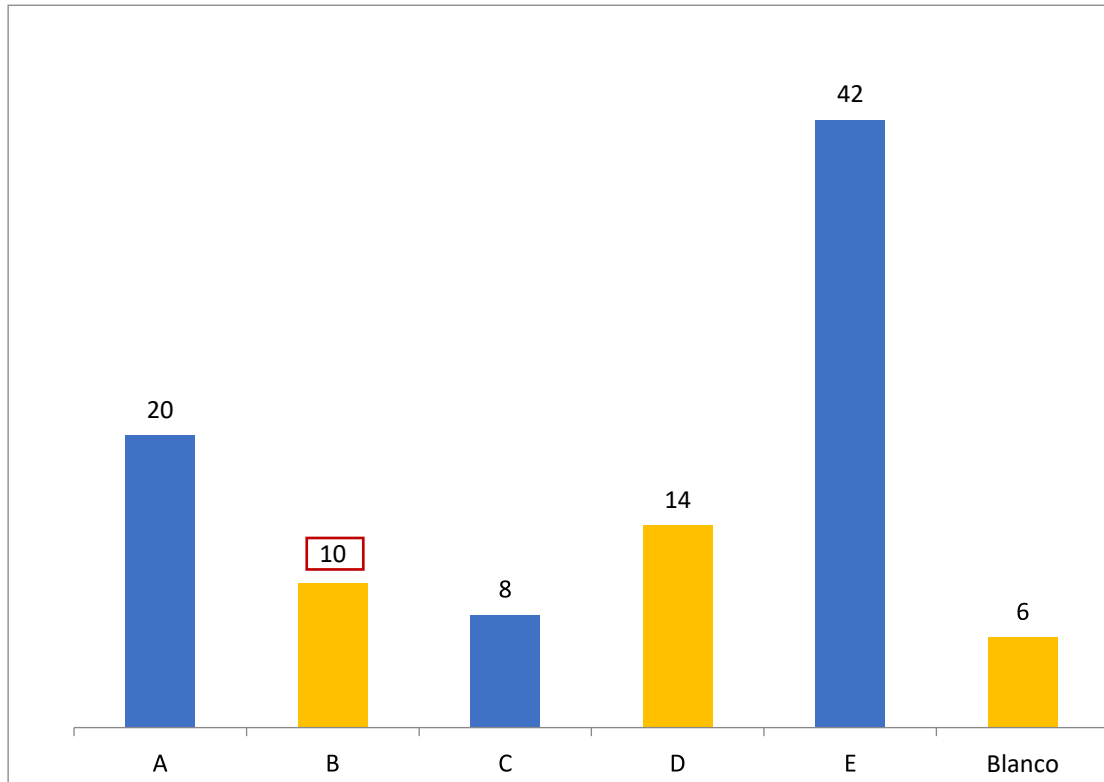
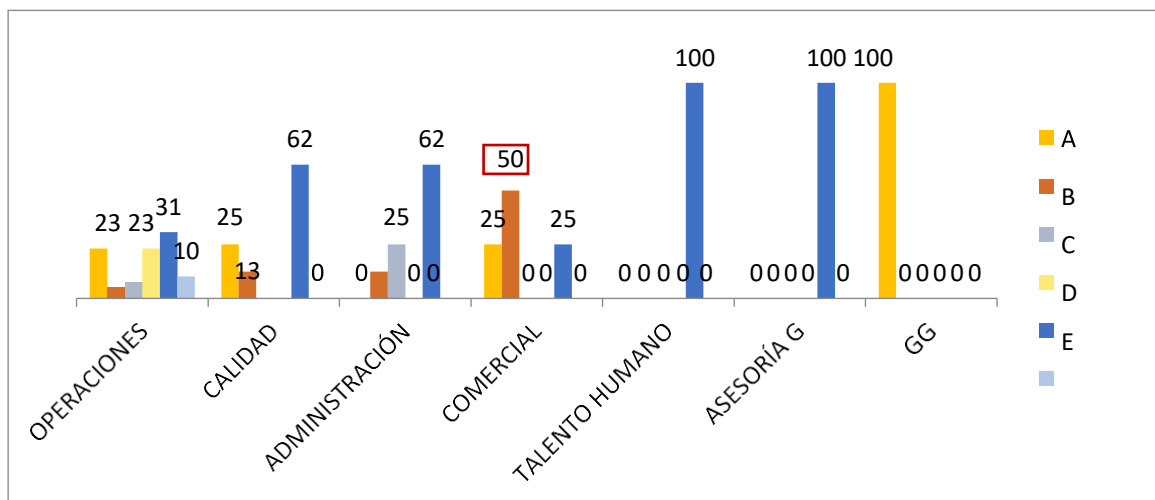


Gráfico por áreas

Gráfico 23: Auditoría de Comunicación Interna

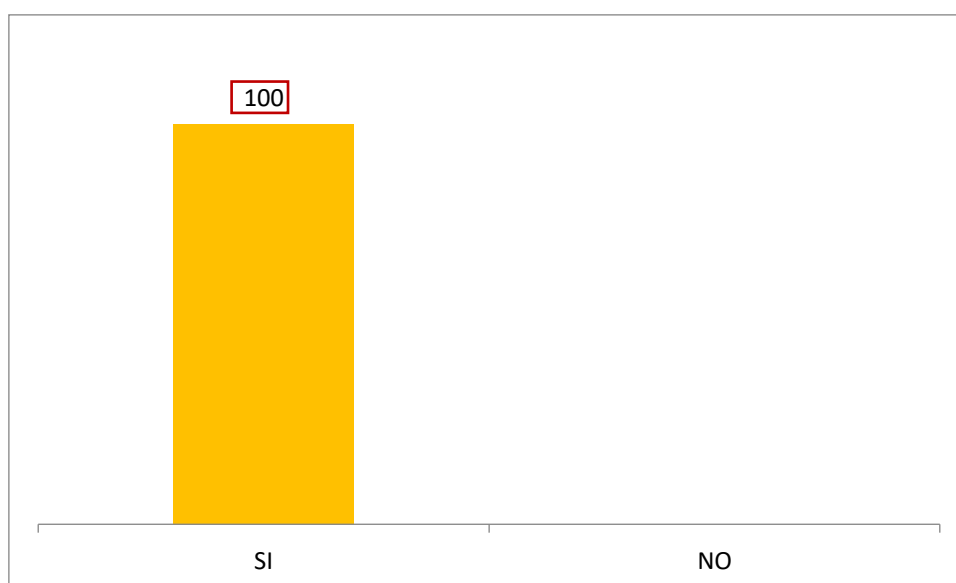


A nivel general los colaboradores de La Holandesa en un 94% afirman conocer la misión de la empresa. Sin embargo, al momento que se les pide que seleccione cual es la correcta la mayoría escoge la opción B. Siendo la correcta el numeral B. Por otro lado, los resultados por áreas demuestran que el área de operaciones, comercial, calidad, talento humano, asesoría ganadera y el más crítico gerencia general no conocen la misión correcta.

Es importante justificar los resultados por áreas ya que se detectó que el área de operaciones únicamente el 5% conoce la misión correcta, calidad 13%, administración 13%, comercial 50%, talento humano 0%, asesoría ganadera 0% y gerencia general 0%.

4. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de La Holandesa?

Gráfico general
Gráfico 24: Auditoría de Comunicación Interna

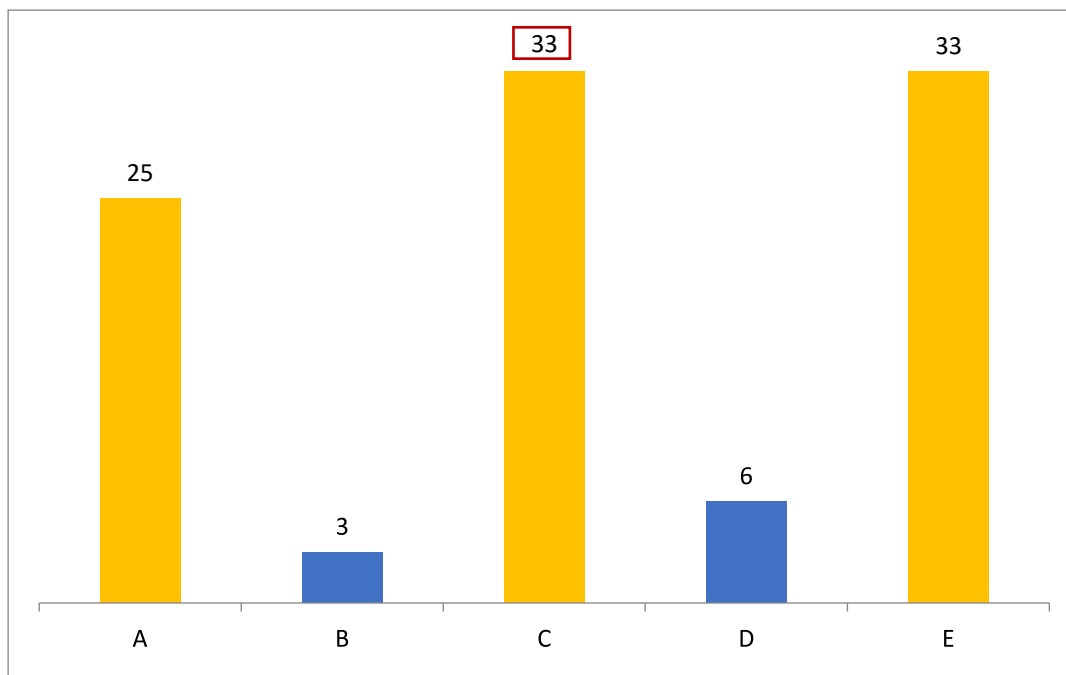


En cuanto a la visión de La Holandesa todos los colaboradores afirman en un 100%, conocer cuál es la visión de la empresa donde trabajan. Es decir que esto se puede traducir que los colaboradores saben a dónde se proyecta la empresa en un futuro.

5. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa

Gráfico general

Gráfico 25: Auditoría de Comunicación Interna



La pregunta anterior reflejaba que todos quienes conforman La Holandesa conocen la visión. No obstante, cuando se les pide que seleccionen la correcta. La mayor parte a nivel general seleccionan la opción A en un 25%, la opción B en un 3%, la opción D 6% y finalmente la opción E 33%. Sin embargo la respuesta correcta es el numeral C, es decir que solo un 33% conoce la misión y sabe cuál es la correcta.

○ **A NIVEL DE COMUNICACIÓN/HERRAMIENTAS**

6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa

Gráfico general

Gráfico 26: Auditoría de Comunicación Interna

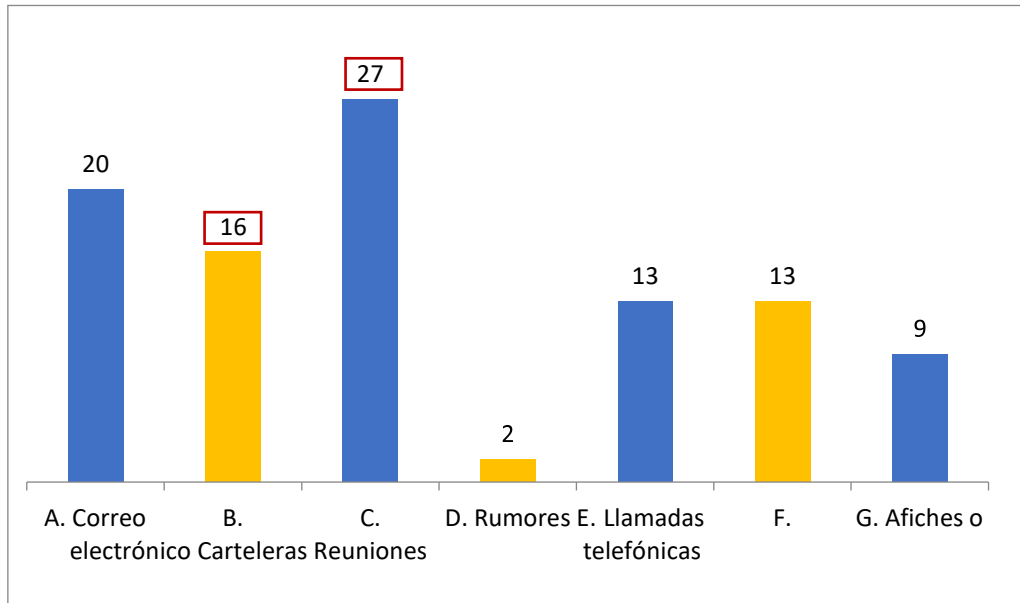
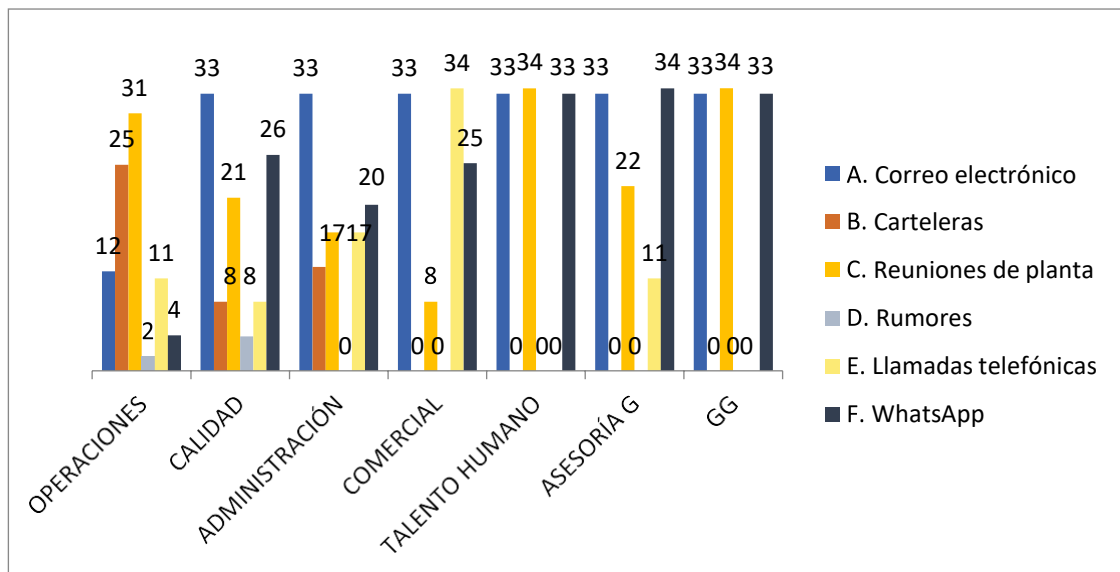


Gráfico por áreas

Gráfico 27: Auditoría de Comunicación Interna



Esta pregunta se realizó en base a las herramientas de comunicación que maneja La Holandesa. El resultado evidencia que a nivel general de la empresa, las herramientas que más se utilizan son el correo electrónico, reuniones de planta y carteleras. Sin embargo se identificó que las carteleras tienen más validez únicamente para el área de operaciones. Mientras que para el resto de áreas las herramientas tecnológicas son las más utilizadas. Por otra parte cabe resaltar que la herramienta de comunicación más efectiva es las reuniones de planta con un 27% a nivel general.

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

Tabla general

Tabla 15: Auditoría de Comunicación Interna

Herramientas	Promedio
A. Correo electrónico	4,0
B. Carteleras	3,4
C. Reuniones de planta	4,5
D. Rumores	1,8
E. Llamadas telefónicas	3,4
F. WhatsApp	3,3
G. Afiches o circulares	3,2

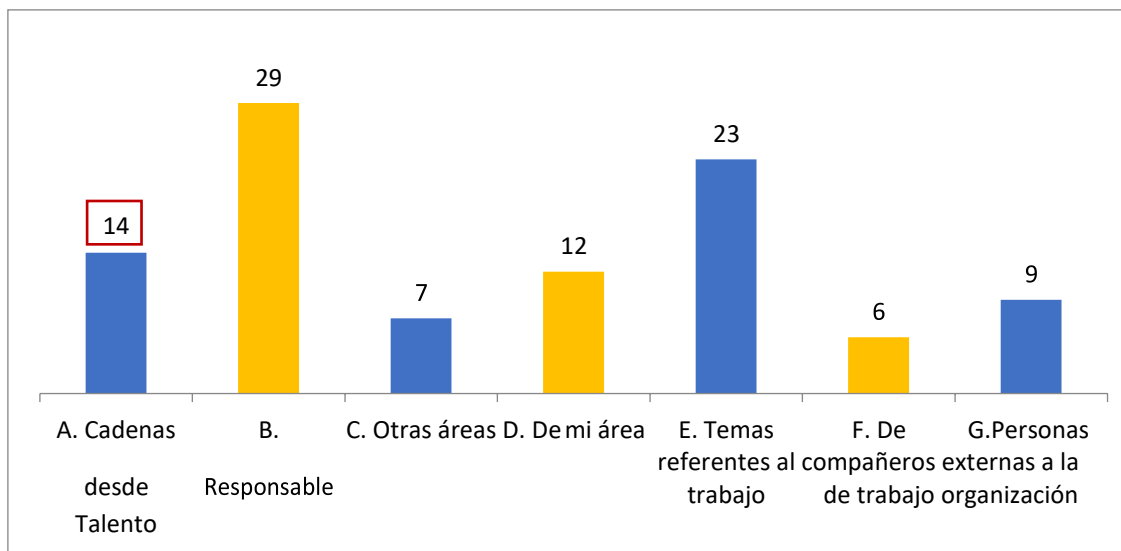
Esta pregunta se enfocaba evaluar el grado de eficacia de cada herramienta. Por lo cual se les pedía a los colaboradores que califiquen cada herramienta, siendo 1 muy malo y 5 excelente. Los resultados demuestran que las reuniones de planta es la herramienta más eficaz con un promedio de 4 sobre 5 mientras que los rumores es la herramienta menos eficaz en un promedio de 1,8.

8. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente.

(Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

Gráfico general

Tabla 16: Auditoría de Comunicación Interna

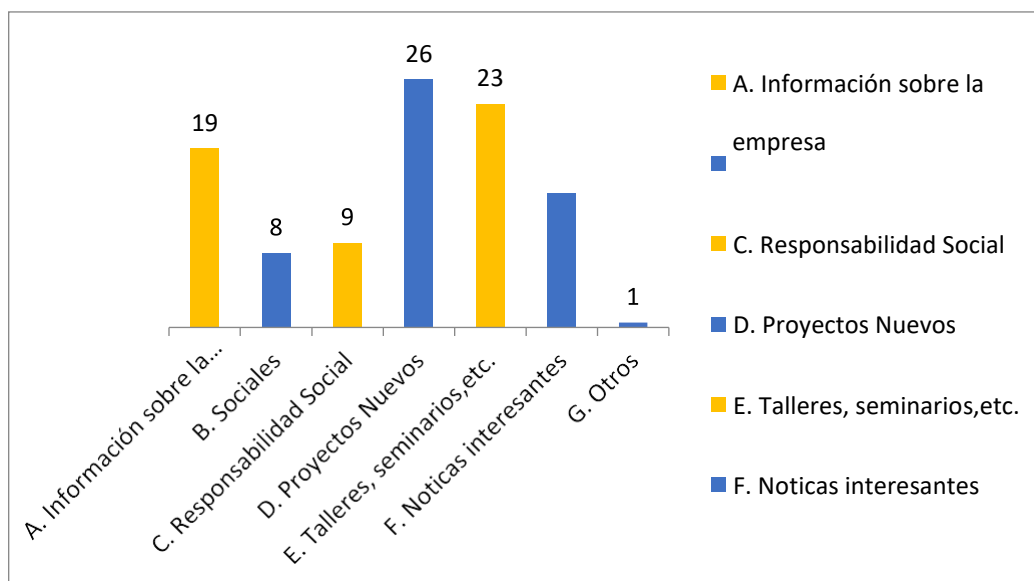


Respecto a la pregunta 11, es importante justificar porque es crítico el gráfico de resultado. Ya que se preguntó a los colaboradores cuales son los correos que más recibe a diario. Y aunque la mayoría afirma en 29% que es del responsable de área y un 23% temas relaciones con el trabajo. Es importante resaltar que únicamente en un 14% reciben correos por parte del departamento de Talento Humano. Siendo esta el área que se encarga de la comunicación interna de los colaboradores y de transmitir las noticias de la empresa.

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre La Holandesa, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

Gráfico general

Tabla 17: Auditoría de Comunicación Interna



En cuanto a la pregunta 12, se preguntó a los colaboradores a nivel general que información les gustaría recibir por parte de La Holandesa. Un 26%, siendo la mayoría le gustaría tener más información acerca de proyectos nuevos y un 23% sobre temas y seminarios externos o internos de la organización.

○ **A NIVEL DE COMUNICACIÓN/ CANALES**

Gráfico general

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

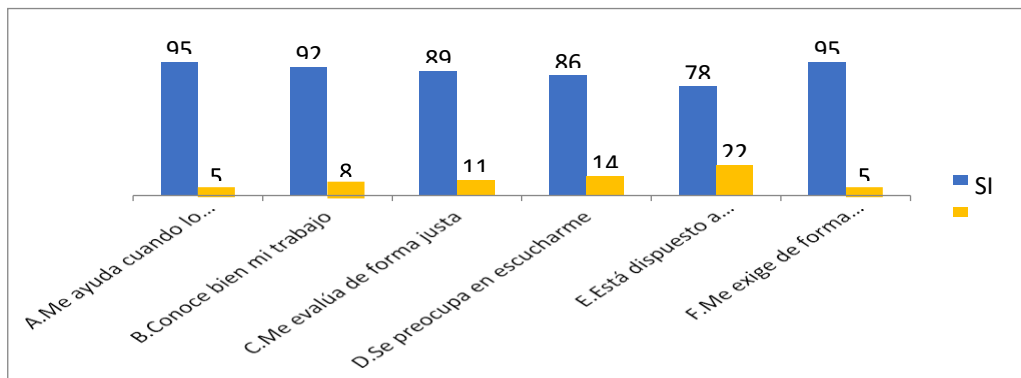


Tabla 18: Auditoría de Comunicación Interna

	SI	NO
G. Me ayuda cuando lo necesito		
H. Conoce bien mi trabajo		
I. Me evalúa de forma justa		
J. Se preocupa en escucharme		
K. Está dispuesto a promocionarme		
L. Me exige de forma razonable		

En cuanto a la pregunta 13, en general los colaboradores de la empresa puntúan a su jefe de manera positiva. Sin embargo en la opción que menciona si evalúa a los

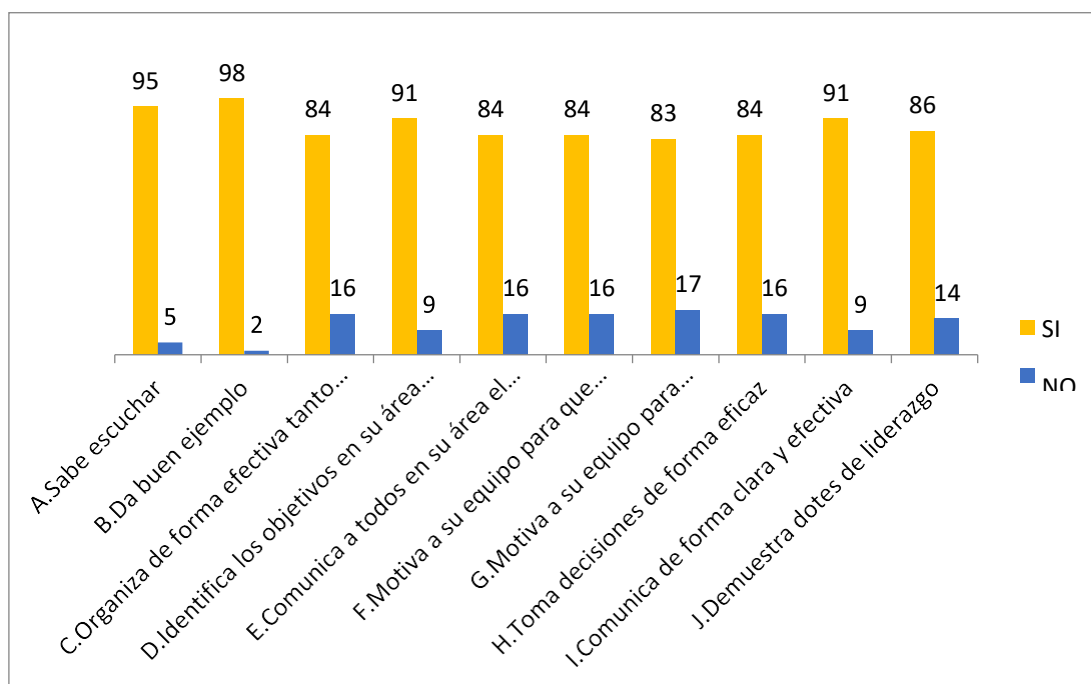
colaboradores de forma justa un 11% creen que su jefe no lo hace. Por otro lado un 14% piensa que sus jefes no se preocupan en escucharlos y un 22% consideran que sus jefes directos no están dispuestos a promocionarlos.

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.

K. Sabe escuchar	
L. Da buen ejemplo	
M. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	
N. Identifica los objetivos en su área de forma clara	
O. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	
P. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	
Q. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	
R. Toma decisiones de forma eficaz	
S. Comunica de forma clara y efectiva	
T. Demuestra dotes de liderazgo	

Gráfico general

Gráfico 28: Auditoría de Comunicación Interna



En la pregunta 14, los gráficos generales muestran que la mayoría de los colaboradores consideran y puntúan a jefe de forma positiva. No obstante es importante considerar que en ciertos literales lo hacen de forma negativa. En el literal C un 16% considera que su jefe no se organiza de forma efectiva; en el literal F un 16% piensa que no motiva al equipo en general para que mejoren sus habilidades y conocimientos; en el literal G un 17% considera que no motiva al equipo en general a lograr sus objetivos y finalmente en el literal I un 16% cree que sus jefes no toman decisiones de forma eficaz.

12. Según su opinión, ¿cuál es el principal canal o forma en que se transmite la información dentro de La Holandesa? Escoja sólo una opción de las siguientes:

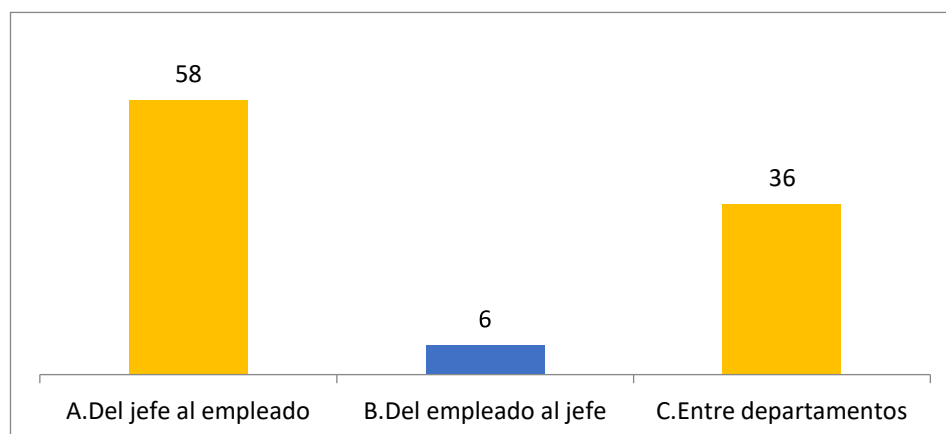
d) Del jefe al empleado _____

e) Del empleado al jefe _____

f) Entre departamentos _____

Gráfico General

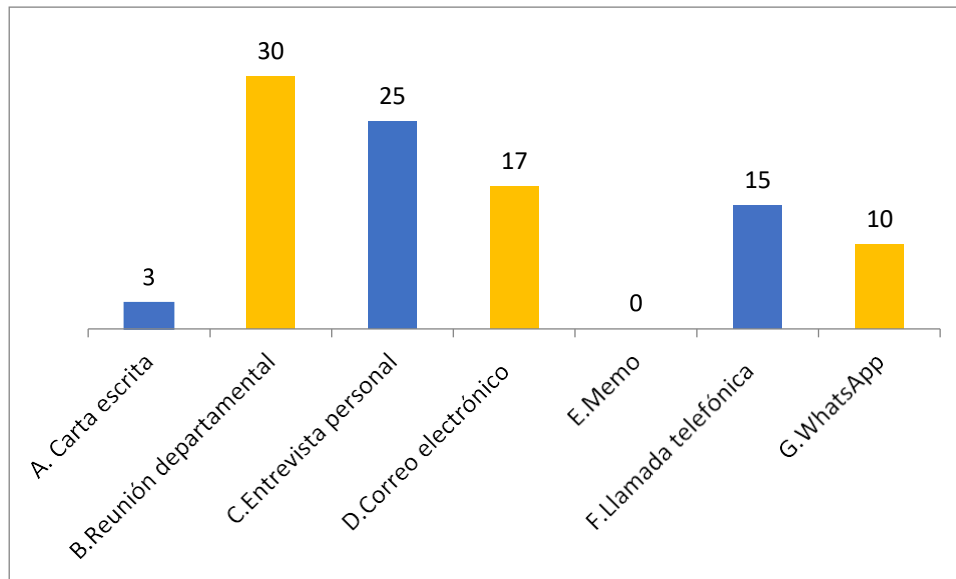
Gráfico 29: Auditoría de Comunicación Interna



La pregunta 15 destaca ciertos aspectos que se consideran en cuanto a la forma en que se transmite la información. Se evidencia que un 58% la comunicación es del jefe al empleado, es decir que la información viene desde arriba, traduciendo esto como una comunicación descendente. Por otra parte se refleja que un 36% la información es entre departamentos, por lo que se considera que el flujo de comunicación no llega a ser suficiente. Lo que demuestra que la comunicación es plana y unidireccional ya que un 6% de la comunicación es del empleado al jefe.

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

Gráfico general

Gráfico 30: Auditoría de Comunicación Interna

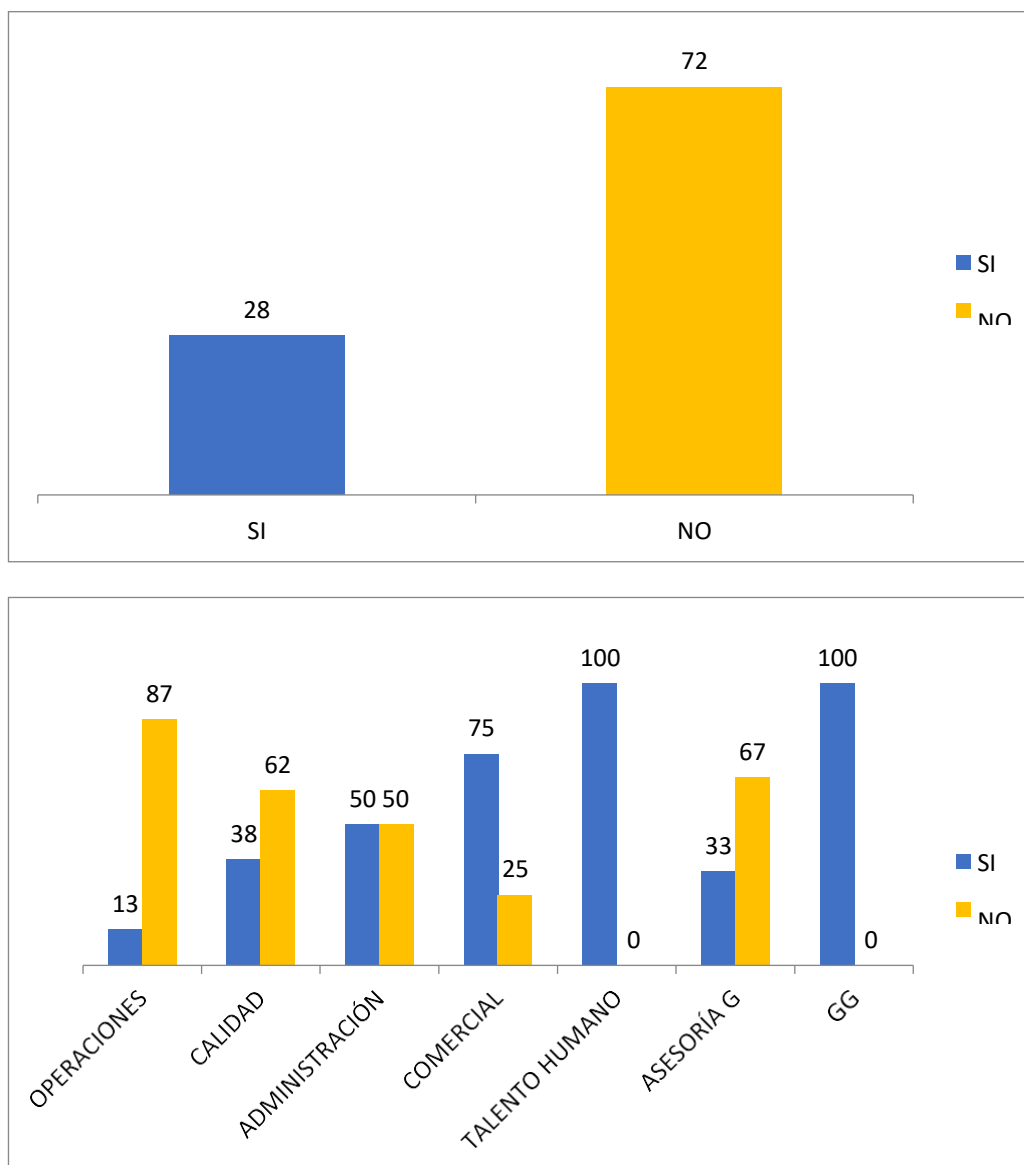
La pregunta 16 refleja que el medio que más les gustaría a los colaboradores que se comunique su jefe es a través de las reuniones departamentales con un 30% seguido de las entrevistas personales con un 25% y finalmente por correo electrónico un 17%.

○ **A NIVEL DE CLIMA LABORAL**

14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la gerencia de la empresa?

Gráfico general

Gráfico 31: Auditoría de Comunicación Interna



La pregunta 17 muestra que la mayoría de los colaboradores no realizan sugerencias a la dirección de la empresa es decir un 72% nunca ha realizado una sugerencia. Por otra parte solo el 26% a nivel general ha realizado una sugerencia a La Holandesa. Se considera esta información relevante, ya que el obtener una sugerencia

por parte de los miembros que conforman La Holandesa es fundamental para ayudar a mejor y a crecer la organización a través de un plan de comunicación interno.

15. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por La Holandesa

Gráfico general

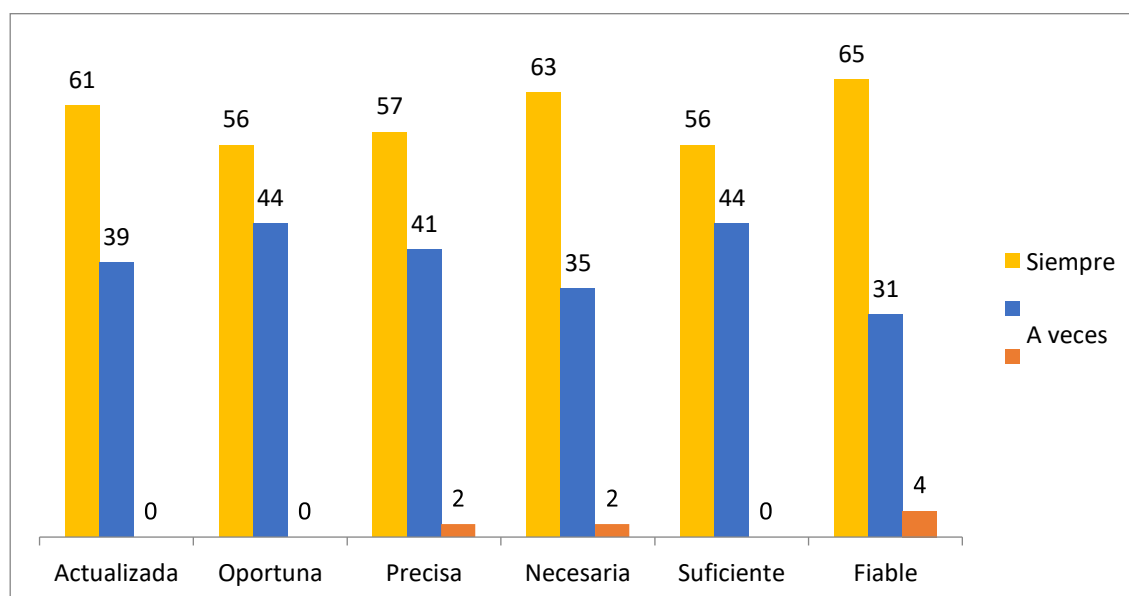


Gráfico 32: Auditoría de Comunicación Interna

La pregunta 20 da como opciones adjetivos calificativos para medir la información oficial que se transmite en La Holandesa. A nivel general, el gráfico evidencia que la palabra "siempre" dentro de las siguientes posiciones: actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente y fiable tiene un porcentaje en general elevado. Sin embargo la palabra a veces releja datos críticos en cuanto a las posiciones de actualizada 39%, oportuna 44%, precisa 41%, necesaria 35%, suficiente 44% y fiable 31%.

16. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- h) Organización 1 2 3 4 5
 i) Efectividad 1 2 3 4 5
 j) Constancia 1 2 3 4 5
 k) Honestidad 1 2 3 4 5
 l) Relaciones humanas 1 2 3 4 5

Tabla 19: Auditoría de Comunicación Interna

Aspectos	Promedio
A. Organización	4,7
B. Efectividad	4,6
C. Constancia	4,7
D. Honestidad	4,8
E. Relaciones Humanas	4,6

En la pregunta 22 se pedía que los colaboradores calificaran los aspectos que consideran que son necesarios en el lugar de trabajo para mejorar el clima laboral. Siendo 1 muy malo y 5 excelente. La mayoría considera que el aspecto más importante es La honestidad con un puntaje de 4,8, seguido por la organización con un puntaje de 4,7. Finalmente la constancia y las relaciones humanas con un puntaje de 4,6.

CAMPAÑAS INTERNAS LA HOLANDESA

Introducción Campañas Internas:

Este trabajo tiene como finalidad realizar una propuesta comunicacional en base a cuatro problemas identificados en el pre-diagnóstico y en la auditoría realizada a La Holandesa. Las campañas se presentarán en base a un concepto y un objetivo general. Mediante el cual se desarrollaran objetivos específicos, estrategias, tácticas y mensajes por cada campaña.

La Holandesa nació como un negocio familiar hace 55 años atrás, como un emprendimiento de quesos artesanales. Sin embargo, desde 1986 se constituyó como una empresa, la cual se especializa únicamente en quesos. Su rápido crecimiento a nivel nacional, ha hecho que la empresa aumente su público interno de manera significativa. Motivo por el cual la organización busca mejorar su comunicación interna; para así retener talentos humanos, mejorar el clima laboral y hacer de La Holandesa el mejor lugar de trabajo.

- **MISIÓN**

“Alegrar las comidas de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables”

- **VISIÓN**

“Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad”

- **VALORES**
 - Ética e integridad
 - Alegría y pasión
 - Liderazgo y excelencia
 - Innovación y mejora continua
 - Trabajo en equipo
 - Cultura de Servicio al cliente

PROPUESTA

Campaña Global: Receta de la Familia La Holandesa

Concepto: Se escogió el tema de la Familia La Holandesa, porque la misma al nacer como un negocio familiar, no ha querido perder sus rasgos e identidad cultural. Motivo por el cual a través de la analogía de la receta se busca involucrar a todos los colaboradores de la organización.

Slogan: Todos somos parte de esta receta

Enfoque: Hacer sentir que cada uno de los colaboradores, así como la cultura organizacional que los representa es lo que le da sabor y congruencia a la receta de la Familia La Holandesa.

Acercamiento: Todos se sienten unidos, todos forman una sola familia.

EXPECTATIVA GENERAL

- Estrategia:

Generar curiosidad acerca de cuál es la receta de la Familia Holandesa.

- Táctica:

Crear un personaje "Chef Quesito" permanente de La Holandesa, que sea el

encargado de transmitir los comunicados de la organización. El mismo que será el actor principal de la campaña la receta de La Familia La Holandesa.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la comunicación interna de la empresa a través de una propuesta de comunicación estratégica presentada en campañas, que permita potencializar los rasgos físicos y culturales de La Holandesa. Y que a su vez sus colaboradores generen un sentido de pertenecía y empoderamiento con la organización.

INFORMATIVA GENERAL

CAMPAÑAS

- **Campaña 1: Tú nuestro ingrediente principal**

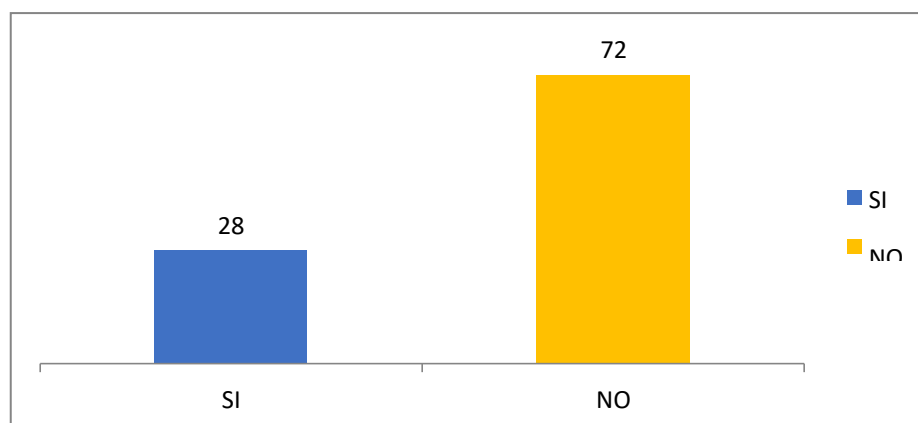
Problema 1: Los colaboradores no sienten apertura para realizar sugerencias para que así se pueda mejorar el clima laboral.

A NIVEL DE CLIMA LABORAL

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la gerencia de la empresa?

Gráfico general

Gráfico 33: Campañas Internas



Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores no realizan sugerencias a la dirección de la empresa es decir un 72% nunca ha realizado una sugerencia. Por otra parte solo el 26% a nivel general ha realizado una sugerencia a La Holandesa.

Nombre de la campaña: Tú, nuestro ingrediente principal

○ ***Objetivo Específico:***

Lograr en 85% de manera general que los colaboradores tengan apertura a dar sugerencias y así lograr que se sientan en un mejor ambiente de trabajo. La campaña se llevará a cabo en un plazo de 3 meses, con recordación a largo plazo.

Idea de la campaña:

Que cada colaborador sienta que pertenece y es parte de la receta para que la familia La Holandesa funcione.

○ ***EXPECTATIVA***

• Estrategia:

Despertar la curiosidad de los colaboradores acerca de cuál es el ingrediente principal de la receta de la Familia La Holandesa

• Táctica:

Entregar un frasco a cada colaborador con la frase "pronto podrás conocer nuestro ingrediente principal". Un día viernes hacer la entrega de los frascos en la hora de almuerzo por parte del jefe a cada colaborador de su área.

- Mensaje:

“Pronto podrás conocer nuestro ingrediente principal”

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Se elegiría el día que se fundó la empresa como el “**Día de la Familia La Holandesa**”, para realizar una reunión de integración, con el objetivo de crear “engagement”, promoviendo un sentimiento de orgullo y pertenencia por parte de todos sus colaboradores.

- Táctica:

Para informar al público interno del “**Día de la Familia La Holandesa**”, se entregará una mochila de La Holandesa. La misma incluirá una camiseta, que usarán el día del evento y además, se enviará la invitación a cada colaborador, especificando la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo.

La idea es hacer una mañana interactiva, donde se realicen distintas actividades donde se puedan relacionar todas las áreas de la empresa. Esto con el fin de mejorar el clima laboral de la organización.

Las actividades sugeridas serán:

- Organizar un concurso de storytelling de anécdotas corporativas
- Reconocimiento al área más destacada del año
- Actividades deportivas: fútbol
- Diploma al trabajador más destacado
- Picnic interactivo

- Mensaje:

“Día de la familia La Holandesa, prepara tu equipo... es hora de unirnos todos y ganar...”

- Público

- Gerencia General
- Talento Humano
- Calidad
- Administrativo
- Comercial
- Operaciones
- Asesoría Ganadera

○ **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Mejorar el clima laboral, para incrementar el sentido de pertenencia.

- Táctica

Se colocará un buzón de sugerencia llamativo. A su vez lanzar la semana de las sugerencias una vez cada tres meses, a través de un afiche, para que de esta forma los colaboradores se enteren que es importante que participen para mejorar el clima laboral de la empresa. Dando como incentivo un premio (diploma) a las sugerencias viables que se puedan aplicar en la empresa. Adicionalmente se colocará un banner en el comedor cada vez que inicie la semana de las sugerencias, de esta forma todos los colaboradores podrán participar.

- Mensaje:

En el buzón estará colocada la siguiente frase: "Tú, eres el ingrediente principal para que nuestra receta funcione y tu opinión nos importa"

- Público:

Afiche que informe que es la semana de las sugerencias

Tabla 20: Campaña Interna

Público	Herramientas
Administrativo	Correo electrónico y WhatsApp
Gerencia General	Correo electrónico y WhatsApp
Asesoría Ganadera	Correo electrónico y WhatsApp
Comercial	Correo electrónico y WhatsApp
Operaciones	Cartelera Interactiva
Talento Humano	Correo electrónico y WhatsApp
Calidad	Correo electrónico y WhatsApp

Presupuesto:

Tabla 21 Campaña Interna

Campaña # 1: Tú, nuestro ingrediente principal				
Fase	Unidades	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Expectativa	81	Jarro con impresión	\$ 3,09	\$ 250,29
Informativa	81	Invitaciones (impresión)	\$ 1,15	\$ 93,15
	81	Camisetas	\$ 4,50	\$ 364,50
	81	Mochilas	\$ 3,21	\$ 260,01
	2	Carpas	\$ 35	\$ 70
	2	Tableros	\$ 8	\$ 16
	2	Parlantes	\$ 15	\$ 30
	2	Micrófonos	\$ 7	\$ 14
	2	Impresión diplomas	\$ 2,50	\$ 5
	81	Snacks	\$ 3	\$ 324
	90	Sillas de plástico	0,50 ctvs.	\$ 45
	12	Mesas	\$ 3	\$ 36
Recordación	1	Buzón de Sugerencias	\$ 45	\$ 45
	1	Vinil buzón de sugerencias	\$ 7	\$ 7
	1	Banner de las sugerencias	\$ 52	\$ 52
TOTAL				1611,95

- Cronograma:

Tabla 22: Campaña Interna

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN
EXPECTATIVA	Entrega de jarros	2 días
INFORMATIVA	Entrega de invitaciones, organizar evento y Día de La Familia La Holandesa	3 meses
RECORDACIÓN	Semana de la sugerencia	9 meses (1 vez cada tres meses)

- **Campaña 2: Una pisca de identidad**

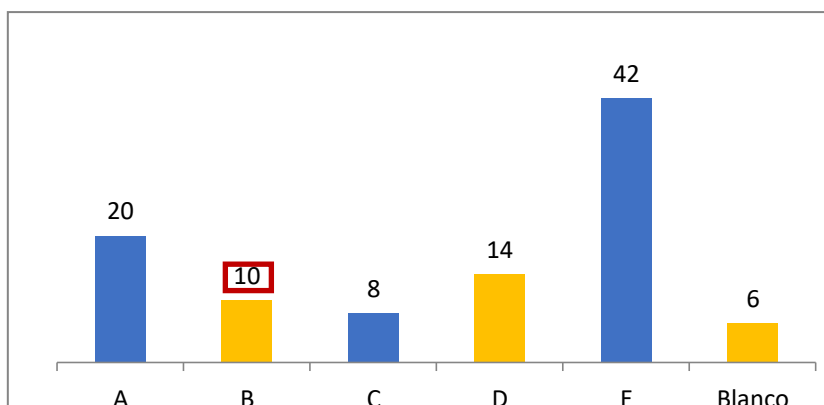
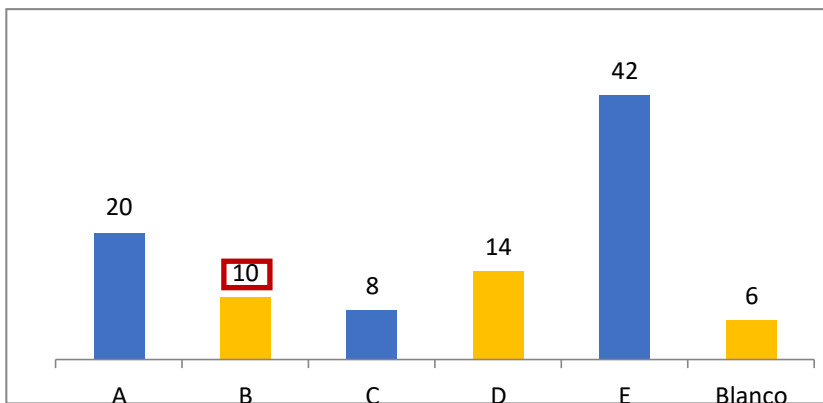
Problema 2: Falta de conocimiento por parte de los colaboradores a nivel general de la misión y visión de La Holandesa. Por otra parte un 25% a nivel general no conoce la historia de la empresa.

A NIVEL DE IDENTIDAD

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa

Gráfico General

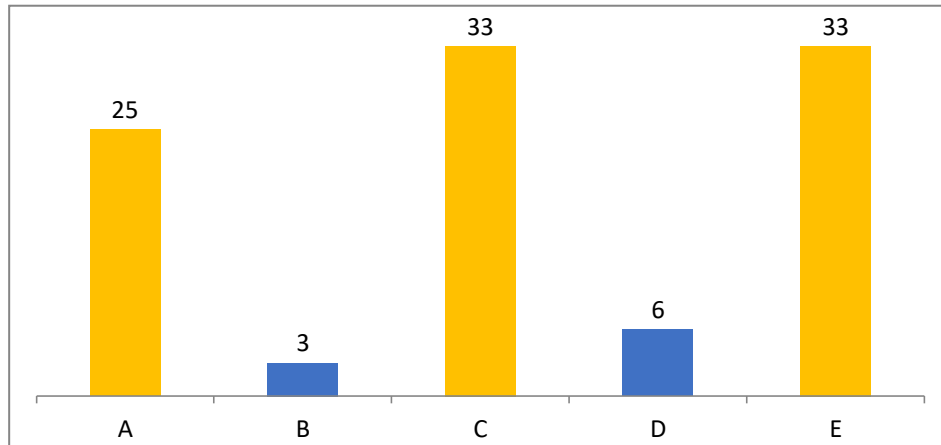
Gráfico 34: Campaña Interna



Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa

Gráfico general

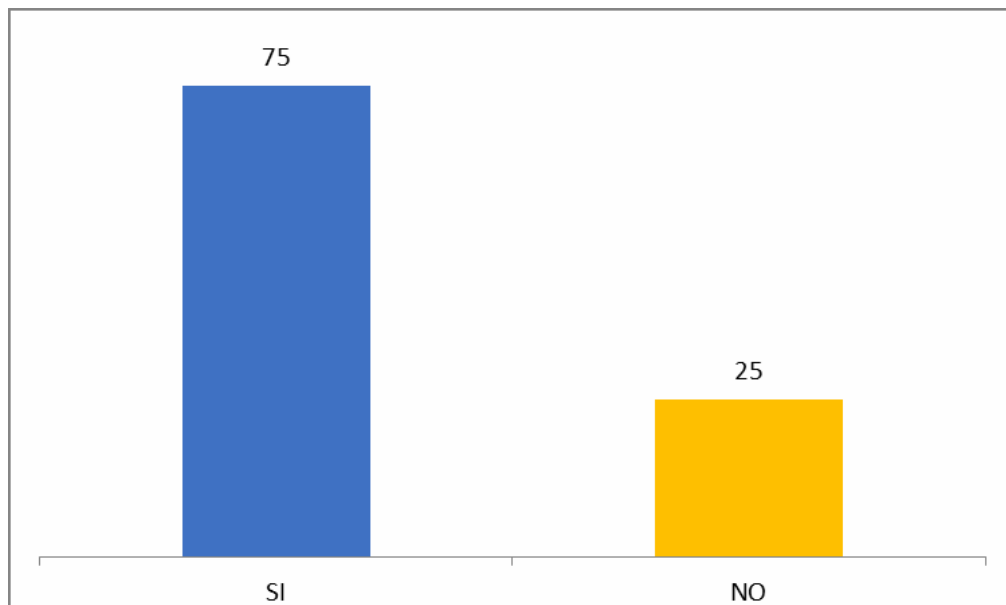
Gráfico 35: Campaña Interna



Conoce Ud., ¿cuál es la historia de La Holandesa?

- Gráfico general

Gráfico 36: Campaña Interna



A nivel de identidad, los resultados evidencian que los colaboradores afirman conocer la misión y visión de la empresa. Sin embargo cuando se les solicita que

escojan la respuesta correcta solo un 10% se selecciona la misión que corresponde y un 33% la visión. Por otra parte el 25% del público interno no conoce la historia de cómo nació La Holandesa.

Nombre de la campaña: Una pisca de identidad

- ***Objetivo Específico:***

Aumentar en un 90% el conocimiento de los colaboradores acerca de la misión y visión correctas de la empresa en el plazo de cuatro meses con recordación indefinida. Además posicionar la historia de la empresa.

- Mensaje Global:

Posicionar la historia, misión y visión como la sal, pimienta y especias, que le dan sabor a la comida. Es decir, haciendo la analogía que la identidad de La Holandesa es lo que representa a sus colaboradores y esto es lo que hace que la empresa tenga sentido, así como la comida sabor.

- ***EXPECTATIVA***

- Estrategia:

Generar curiosidad e interés acerca de la pisca de la Receta de la Familia La Holandesa.

- Táctica:

Poner un sticker en forma de rollo de papel de cocina en la puerta de los baños, en el comedor y en la oficina principal, para de esta forma llegar a todos los colaboradores.

- Mensaje:

“Pronto le pondrás una pisca de identidad”.

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Fomentar en el sentido de pertenecía a través de la misión, visión e historia para todo el público interno de La Holandesa.

- Táctica:

Colocar dos infografías corporativas con la misión y visión actualizada de la empresa en el comedor y en la oficina principal. Además colocar con pintura en la oficina principal la historia de la organización, como en la cartelera principal del comedor.

Adicionalmente para posicionar la misión, visión e historia; realizar un concurso al azar en las reuniones mensuales con todo el público interno, en donde al final de cada sesión se escoja un participante y se le pregunte la misión, visión o historia de la

empresa. De esta manera al responder de forma correcta se harán acreedores de un premio (entradas al cine) y a su vez incentivarán a su demás compañeros a conocer la identidad de La Holandesa por si le tocara participar en la siguiente reunión.

- Mensaje:

“Sin tu pisca de identidad, no logramos la receta de La Familia Holandesa”

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

- **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Posicionar los rasgos culturales de la organización

- Táctica:

Entregar a cada colaborador de la empresa un cubo anti estrés, el cual contenga toda la información de la identidad (historia, misión y visión), con fotos de los colaboradores para que así se entiendan que gracias a ellos, día a día se refuerza la identidad de la Holandesa.

Al finalizar la campaña a nivel de identidad se hará la entrega de los cubos en la reunión final del mes a todo el público interno.

- Mensaje:

“Sin tu pisca de identidad, no logramos la receta de La Familia Holandesa”

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera
 - Cronograma:

Tabla 23: Campaña Interna

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN
EXPECTATIVA	Pegar stickers de expectativa	2 días
INFORMATIVA	Colocar las infografías corporativas de misión, visión e historia	1 semana
	Concurso de identidad	4 meses (1 vez al mes)
RECORDACIÓN	Entrega de cubo	1 día

- Presupuesto:

Tabla 24: Campaña Interna

Campaña # 2: Una pisca de identidad				
Fase	Unidades	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Expectativa	4	Sticker Rollo	\$ 6	\$ 24
Informativa	6	Infografías Corporativas Misión, Visión, Historia	\$ 46,75	\$ 280,05
	16	Premios al concurso de identidad (entradas al cine)	\$ 2	\$ 32
Recordación	81	Cubos anti estrés	\$ 3,05	\$ 247,05
TOTAL				\$ 583

- **Campaña 3: Cocinando la receta**

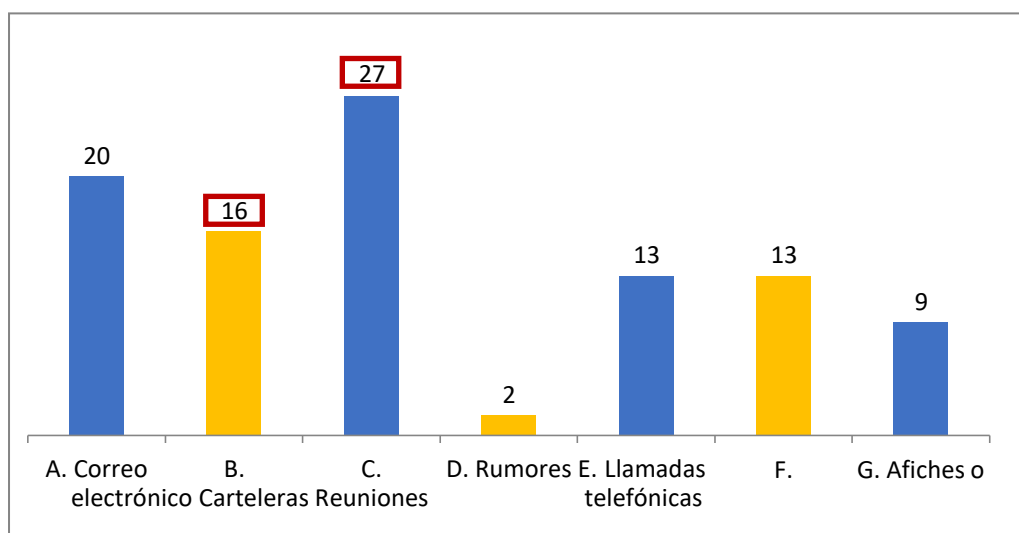
Problema 3: Los colaboradores no le dan el uso adecuada a las herramientas de comunicación, mientras que otras se encuentran inactivas. Dificultando la comunicación efectiva y bidireccional.

A NIVEL DE HERRAMIENTAS

Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa

- Gráfico general

Gráfico 37: Campaña Interna



Nombre de la campaña: Cocinando la receta

- **Concepto de la campaña:**

Cocinando la receta, porque solo al preparar nos unimos todos. Mostrando que cada herramienta es importante para converger todos los elementos.

- **Objetivo específico**

Potencializar en un 98% las herramientas de comunicación para lograr el uso adecuado y el mensaje llegue a cada público de forma efectiva. En un periodo de cuatro meses.

- **EXPECTATIVA**

- Estrategia:

Generar expectativa a los colaboradores acerca de cómo cocinar la receta de La Holandesa.

- Táctica:

Mandar a cada colaborador un rodillo invitando a preparar que conozcan todas sus herramientas.

- Mensaje:

“Prepara todas tus herramientas, pronto sabrás más cómo todas las herramientas nos ayudarán a cocinar mejores recetas juntos”

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad

- Administrativo
- Comercial
- Operaciones
- Asesoría Ganadera

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Reactivar todas las herramientas de comunicación dentro de la empresa

- Táctica:

Realizar un lanzamiento de todas las herramientas de comunicación, a través de una charla realizada una vez durante el año acerca de la importancia de la comunicación interna dentro de La Holandesa. Hacerles sentir a los colaboradores que la comunicación es la clave para mejorar las relaciones humanas, laborales y fortalecer la cultura organizacional.

Por cual se detallará a continuación las formas en que se va reactivar cada herramienta y para qué público está dirigido:

Tabla 25: Campaña Interna

Herramienta	Nombre de la herramienta	Público	Dinámica de activación
Correo electrónico	Mailing	Comercial, Administrativo, Talento humano, Gerencia General y Asesoría Ganadera	Uso diario
Llamadas Telefónicas	-	Comercial, Administrativo, Talento humano, Gerencia General y Asesoría Ganadera	Uso diario
Reuniones de planta	Comunicándonos en Familia	Todo el público interno	1 vez al mes y las veces que sean necesarias las reuniones de áreas
Cartelera	Comunicar es compartir	Todo el público interno	Pizarra con fotos de los colaboradores
Buzón de Sugerencias	El buzón del "Chef Quesito"	Todo el público interno	La semana de las sugerencias (4 veces al año)
WhatsApp	Grupos: Reunión de los martes Familia La Holandesa	Comercial, Administrativo, Talento humano, Gerencia General y Asesoría Ganadera	Gifs o memes

- Mensaje: "Nuestras herramientas son claves para cocinar la receta"

- **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Mejorar las capacidades de comunicación e interacción a través de las herramientas de comunicación.

- **Táctica:**

Hacer un libro de herramientas, como un libro de cocina en el que indique cómo cocinar mejor cada receta, en este libro ponemos el nombre de cada herramienta y cuál va hacer el nuevo uso de cada herramienta.

Recetario de Herramientas

Nuestra mejor herramienta es la comunicación, esto nos ayudará a fortalecer la receta de La Familia Holandesa.

- **Correo electrónico:** Es una herramienta digital activa de uso diario en La Holandesa, para transmitir información relevante, así como talleres, reuniones y nuevos proyectos de la organización. De esta forma la comunicación será más efectiva.
- **Reuniones:** "Comunicándonos en familia" una vez al mes, se realizarán reuniones para notificaciones importantes dirigidos al público interno. Además cada jefe de área realizará las reuniones que crea necesarias con su equipo de trabajo.
- **Cartelera:** "Comunicar es compartir" afiches y anuncios importantes que serán colocados todos los lunes de cada semana en la pizarra interactiva del comedor. Conjuntamente esta cartelera sirve para que los colaboradores transmitan mensajes importantes a sus compañeros durante la hora del almuerzo. El mismo se actualizará mes a mes con fotos del público interno.
- **RetroALIMENTÁNDONOS™:** Desayunos interactivos por áreas, en el cual el jefe y sus colaboradores podrán realizar una retroalimentación de las actividades realizadas, sugerir nuevas actividades y seguir en la

búsqueda constante de un buen entorno laboral. Los desayunos se realizarán dos veces al año.

- **Whatsapp:** Los grupos de la Familia La Holandesa, son un medio de comunicación eficaz e informal de uso diario. El mismo que se usará para enviar gifs de alertas de información importante. También los colaboradores pueden interactuar a través de memes divertidos.
- **Buzón de Sugerencias:** Herramienta clave para que los colaboradores puedan sugerir cambios viables y efectivos para la organización. A su vez se lanzará la semana de las sugerencias, una vez cada tres meses
- Mensaje:

“Las herramientas son importantes para que la receta funcione”

- Público
- Gerencia General
- Talento Humano
- Calidad
- Administrativo
- Comercial
- Operaciones
- Asesoría Ganadera
- Cronograma:

Tabla 26: Campaña Interna

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN
EXPECTATIVA	Entrega del maso de invitación a conocer las herramientas	2 días
INFORMATIVA	Activar todas las herramientas	4 meses
RECORDACIÓN	Entrega de recetario de herramientas	1 día

Presupuesto:

Tabla 27: Campaña Interna

Campaña # 3: Cocinando la receta				
Fase	Unidades	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Expectativa	81	Rodillo + impresión	\$ 3,05	\$ 247,05
Informativa	15	Diseño de gifs y memes	\$ 4,00	\$ 60,00
	2	Pizarras para cronogramas en vinil	\$ 67	\$ 134
Recordación	81	Recetario	\$ 2,33	\$ 188,77
TOTAL				\$ 629,82

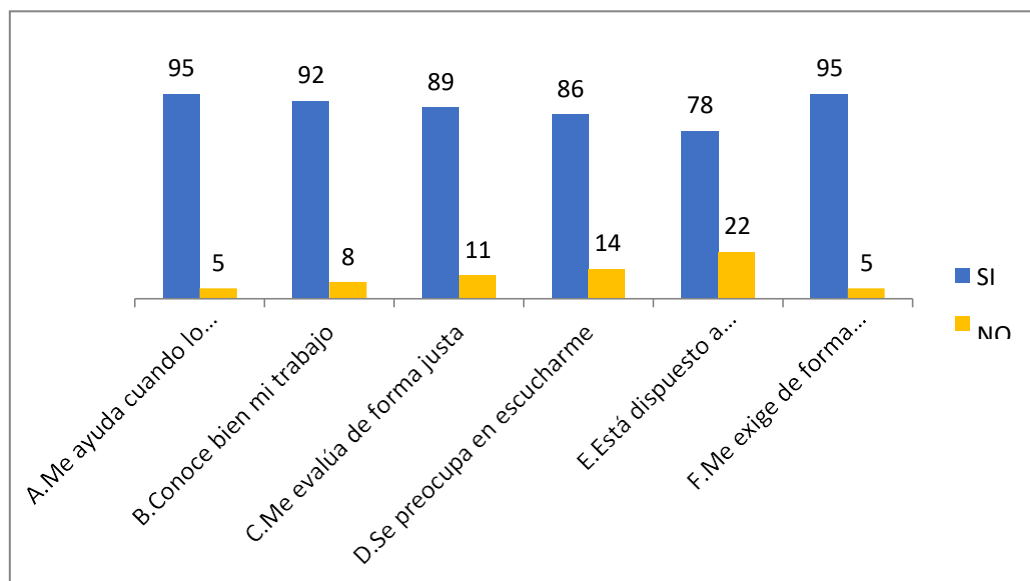
- **Campaña 4: Compartiendo la Receta**

Problema 4: Los colaboradores sienten que sus jefes de áreas no se comunican de forma eficiente con ellos y no se sienten escuchados A NIVEL DE COMUNICACIÓN

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato

	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

Gráfico general

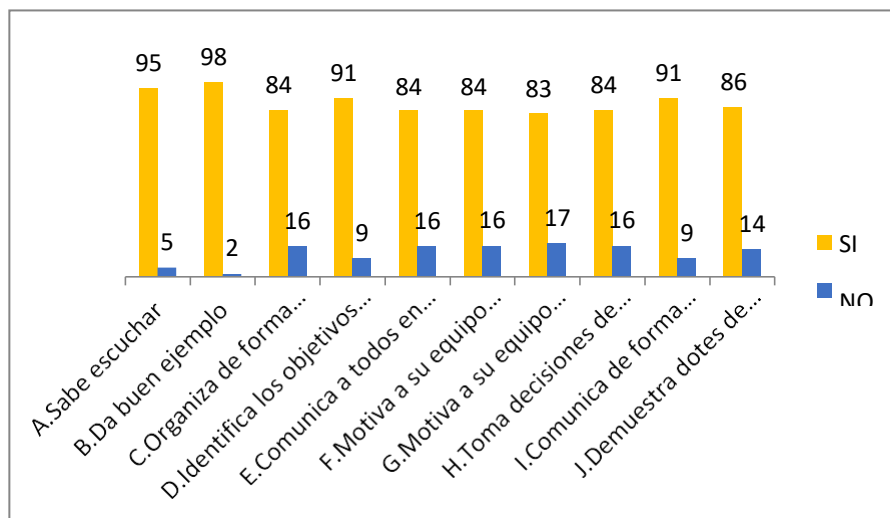


En cuanto a la pregunta 13, en general los colaboradores de la empresa puntúan a su jefe de manera positiva. Sin embargo en la opción que menciona si evalúa a los colaboradores de forma justa un 11% creen que su jefe no lo hace. Por otro lado un 14% piensa que sus jefes no se preocupan en escucharlos y un 22% consideran que sus jefes directos no están dispuestos a promocionarlos.

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

A. Sabe escuchar	
B. 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	
H. Toma decisiones de forma eficaz	
I. Comunica de forma clara y efectiva	
J. Demuestra dotes de liderazgo	

Gráfico general



Nombre de la campaña: Compartiendo la receta

○ **Objetivo específico:**

Mejorar en un 95% la comunicación para que sea bidireccional de forma ascendente y descendente (de jefe a empleado y de empleado jefe) para así mejorar los canales de comunicación. En el plazo dos meses con una fase informativa dividida

durante todo el año.

- Idea de la campaña:

Interiorizar a la familia holandesa, lograr que los colaboradores se sientan empoderados en la organización en donde trabajan y que se sientan escuchados por sus jefes de área.

- **EXPECTATIVA**

- Estrategia:

Causar curiosidad acerca de cómo los colaboradores va a compartir la receta de la Familia La Holandesa

- Táctica:

Entregar una invitación a un desayuno de áreas con la frase: "El desayuno es el primer alimento que une a las familias...te esperamos el próximo sábado por parte del jefe de cada área. La cual podrá ser entrega en la hora de almuerzo, en los vestidores o al final del día. Por otra parte realizar un recordatorio un día previo al desayuno a través de la cartelera en el comedor.

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

- Mensaje:

“El desayuno es el primer alimento que une a las familias...te esperamos el próximo sábado”

- **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Lograr que los colaboradores compartan un momento especial con el jefe de cada área. Para mejorar las relaciones de jefe a empleado y de empleado a jefe.

- Táctica:

Realizar dos desayunos al año, el cual se realizará únicamente por áreas en un sábado escogido en el año 2018. Sin embargo, se planificará un desayuno de toda la organización una vez al año (al final del año, en diciembre un desayuno quiteño por fiestas de Quito) por el hecho de que hay áreas de la organización donde solo están conformadas por una persona.

La idea del desayuno es realizar una dinámica laboral interactiva, donde además de compartir los colaboradores con sus jefes, esto sea una oportunidad de programar actividades, realizar sugerencias, que exista una retroalimentación constante de las acciones que ocurren en el área para así poder mejorar los procesos.

El desayuno se realizará dentro de la organización, el mismo incluirá una hoja de actividades programadas a tratar una vez que todos finalicen de comer. A su vez el jefe podrá comunicar los logros alcanzados y hacer un reconocimiento al empleado destacado del área y hacer la entrega oficial de un diploma.

El comedor de la empresa se adecuará para poder poner el mensaje necesario y

acomodar cada puesto de cada colaborador. Adicionalmente se colocará un hablador personalizado con una frase motivacional.

CRONOGRAMA DE DESAYUNOS

Tabla 28: Campaña Interna

FECHA DESAYUNO	ÁREA
Sábado 3 de febrero	Operaciones
Sábado 10 de febrero	Administrativos y Talento Humano
Sábado 17 de febrero	Calidad
Sábado 24 de febrero	Comercial
Sábado 2 de marzo	Asesoría Ganadera

Tabla 29: Campaña Interna

FECHA DESAYUNO	ÁREA
Sábado 27 de octubre	Operaciones
Sábado 3 de noviembre	Administrativos y Talento Humano
Sábado 10 de noviembre	Calidad
Sábado 17 de noviembre	Comercial
Sábado 24 de noviembre	Asesoría Ganadera
FECHA DESAYUNO	ÁREA
Sábado 1 de diciembre	Todas las áreas (La Familia Holandesa)

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

- Mensaje:

Diploma: "Reconocimiento al empleado destacado del área de operaciones, gracias por ser parte de nuestra familia"

Habladores Motivacionales: "Bienvenido, a los desayunos de equipo, porque una familia unida es FELIZ"

- **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Lograr que los colaboradores se sientan empoderados en el área que pertenecen y sientan que sus jefes se preocupan por ellos.

- Táctica:

Cerrar la campaña de los desayunos de retroalimentación con la entrega de una taza personalizada a cada colaborador, la misma que será entregada en el mes de diciembre por el jefe de cada área.

- Público
 - Gerencia General
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Administrativo
 - Comercial
 - Operaciones
 - Asesoría Ganadera

- Mensaje:

Taza: "El desayuno es la comida que une a las familias y tú eres parte de la nuestra"

- Cronograma:

Tabla 30: Campaña Interna

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN
EXPECTATIVA	Invitación Desayunos	2 días
INFORMATIVA	Desayunos de retroalimentación por áreas	mes de febrero (Año 2018)
RECORDACIÓN	Entrega de tazas en el mes diciembre	2 días

- Presupuesto:

Tabla 31: Campaña Interna

Campaña # 4: Compartiendo la receta				
Fase	Unidades	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Expectativa	81	Invitación	0,46 ctvs.	\$ 37,26
Informativa	243	Tres desayunos al año	\$ 4,00	\$ 972,00
	3	Menaje necesario para cada desayuno	\$ 165	\$ 495
	81	Impresión habladores	\$ 1,62	\$ 131, 22
	7	Diplomas por áreas	\$ 3	\$ 21,00
Recordación	81	Tazas + impresión	\$ 4,50	\$ 364,50
TOTAL				\$ 1.889,76

Tabla 32: Campaña Interna

Campaña	Fase	Estrategia	Táctica/Herramienta	Mensaje	Público/ Sub-público	Cronograma	Presupuesto
Campaña # 1 Tú, nuestro ingrediente principal	Expectativa	Que los colaboradores se pregunten ¿Cuál es el ingrediente principal?	Entrega de jarros	“Pronto podrás conocer nuestro ingrediente principal”	Todo el público o interno	Duración 3 meses	\$ 259,29
	Informativa	Escoger el día que se fundó la empresa como día de la familia La Holandesa	Entrega de invitaciones, mochilas y camisetas	“Día de la familia La Holandesa, prepara tu equipo... es hora de unirnos todos y ganar...”	Todo el público o interno		\$ 1.257,66
	Recordación	Mejorar el clima laboral	Colocar un buzón de sugerencias	“Tú, eres el ingrediente principal para que nuestra receta funcione y tu opinión nos importa”	Todo el público o interno		\$ 104
Campaña # 2 Una pisca de identidad	Expectativa	Que los colaboradores se pregunten ¿Cuál es la receta de la Familia La Holandesa?	Stickers de rollo en el baño espejos y comedor	“Pronto le pondrás una pisca de identidad”	Todo el público o interno	Duración 3 meses	\$ 24
	Informativa	Fomentar el sentido de pertenencia	Colocar infografías corporativas con los rasgos culturales	“Sin tu pisca de identidad, no logramos la receta de La Familia Holandesa”	Todo el público o interno		\$ 312,05

	Recordación	Reforzar los rasgos culturales	Entregar cubo anti estrés	“Sin tu pisca de identidad, no logramos la receta de La Familia Holandesa”	Todo el público interno		\$ 247,05
Campaña 3 Cocinando la receta	Expectativa	Que los colaboradores se pregunten ¿Cómo cocinar la receta?	Enviar rodillo de invitación	“Prepara todas tus herramientas, pronto	Gerencia General Talento Humano Calidad Administrativo Comercial Operaciones Asesoría Ganadera	Duración 4 meses	\$ 247,05
	Informativa	Reactivar las herramientas de comunicación	Lanzamiento de herramientas de comunicación	“Nuestras herramientas son claves para cocinar la receta”	Gerencia General Talento Humano Calidad Administrativo Comercial Operaciones Asesoría Ganadera	Duración 4 meses	\$ 194
	Recordación	Mejorar la comunicación e interacción a través de las herramientas	Colocar nueva cartelera	Las herramientas son importantes para que la receta funcione			\$ 188,77
Campaña # 4 Compartiendo la receta	Expectativa	Que los colaboradores se pregunten ¿Cómo compartir la receta?	Invitación al desayuno	“El desayuno es el primer alimento que une a las familias...te esperamos el próximo sábado”	Gerencia General Talento Humano Calidad Administrativo Comercial Operaciones Asesoría Ganadera	Duración 3 meses	\$ 37,26
	Informativa	Los colaboradores compartan tiempo de calidad con su jefe	Dos desayunos al año	“Bienvenido, a los desayunos de equipo, porque una familia unida es FELIZ”			\$ 1.619,22

	Recordación	Los colaboradores se sientan empoderados en su lugar de trabajo	Entregar una taza personalizada	“El desayuno es la comida que une a las familias y tú eres parte de la nuestra”		\$ 364,50
--	-------------	---	---------------------------------	---	--	-----------

- **Guía de artes (Piezas)**
 - ***Campaña Global: Receta de la Familia La Holandesa***

Imagen 1: Campaña Global Interna



Personaje de la campaña: Chef Quesito Campaña # 1: Tú, nuestro ingrediente principal Expectativa:

- ***Campaña 1: Tú nuestro ingredient pricipal***

Imagen 2: Campaña 1 Interna



Informativa:

Imagen 3: Campaña 1 Interna



Imagen 4: Campaña 1 Interna

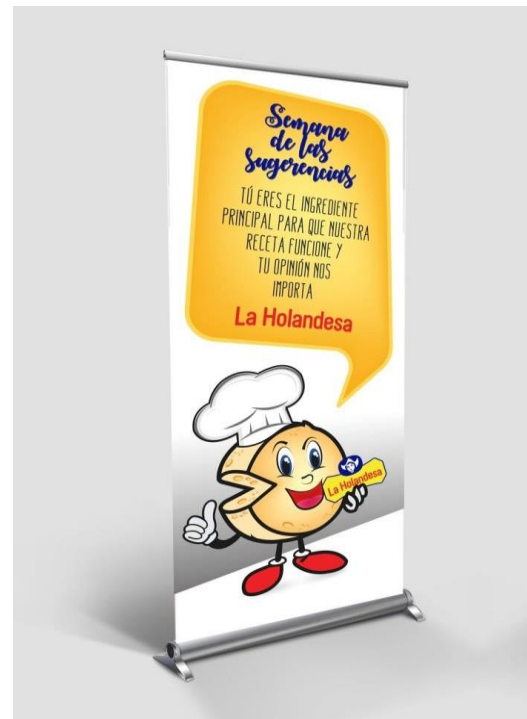


Recordación:



Imagen 5: Campaña 1 Interna

Imagen 6: Campaña 1 Interna



- *Campaña 2: Una pisca de identidad Expectativa:*

Imagen 7: Campaña 2 Interna



Imagen 8: Campaña 2 Interna



Informativa:

Imagen 9: Campaña 2 Interna



Recordación:

Imagen 10: Campaña 2 Interna



- *Campaña 3: Cocinando la receta Expectativa:*

Imagen 11: Campaña 3 Interna



Informativa:

Imagen 12: Campaña 3 Interna



Recordación:

Imagen 13: Campaña 3 Interna



- **Campaña 4: Compartiendo la receta Expectativa:**

Imagen 14: Campaña 4 Interna



Informativa:

Imagen 15: Campaña 4 Interna



Imagen 16: Campaña 4 Interna



Recordación:

Imagen 17: Campaña 4 Interna



CAMPAÑAS EXTERNAS LA HOLANDESA

PROPUESTA

Campaña Global: Contigo crecemos, contigo hacemos los mejores quesos del Ecuador

Concepto: Que cada público externo entienda que son parte fundamental para que La Holandesa crezca cada día, que cada uno es una pieza importante para constituir la empresa.

Enfoque: Hacer sentir que cada uno de los públicos externos de La Holandesa, son importantes para que la empresa crezca.

- EXPECTATIVA GENERAL

- Estrategia:

Despertar la curiosidad de los stakeholders acerca del lanzamiento de la campaña externa. "Contigo crecemos, contigo hacemos los mejores quesos del Ecuador"

- Táctica:

Lanzar la campaña a través de redes sociales y página web.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la comunicación externa de la empresa a través de una propuesta de comunicación estratégica basada en principios del marketing, publicidad y relaciones públicas.

- INFORMATIVA GENERAL

CAMPAÑAS

- **Campaña 1: Contigo crecemos**

Problema 1: Posicionar a la empresa La Holandesa con la comunidad (Puembo), que los rodea.

Nombre de la campaña: Contigo, crecemos

- ***Objetivo Específico:***

Lograr posicionar a La Holandesa en la comunidad de Puembo, para que la misma se perciba como una empresa socialmente responsable con el público que los rodea y su imagen y reputación se vea reflejada en sus acciones. A través de la creación de un plan de Responsabilidad Social. Este plan de RSE se enfoque en beneficiar a la comunidad en general y a su vez que aporte con donaciones a una Fundación (Aldeas SOS).

- Idea de la campaña:

Que la comunidad sienta que La Holandesa se preocupa por el bienestar de Puembo y perciba a la misma como un ciudadano empresarial responsable.

- ***EXPECTATIVA***

- Estrategia:

Despertar la curiosidad de la comunidad de Puembo y comunidad en general, acerca de cuáles son las acciones responsables que realiza La Holandesa.

- Táctica:
- Público: Comunidad de Puembo

- Entregar una invitación formal a los distintos colegios del sector. Explicando la idea del proyecto. A las madres del colegio comunicar de las charlas nutritivas mediante los directivos del colegio.
- Público: Comunidad en general
- Promocionar la campaña de marketing con causa a través de redes sociales
- Mensaje:
- Público: Comunidad de Puenbo
- "En la Holandesa buscamos las recetas más deliciosas, con lo mejor en quesos"
- Público: Comunidad en general
- "Pronto podrás ayudar a mejorar la calidad de vida de los niños con desnutrición"

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Generar vínculos con la comunidad, para lograr un acercamiento con la empresa.

- Táctica:
- Público: Comunidad de Puenbo
- Charlas nutricionales en escuelas:

Buscar distintos colegios de Puenbo en los cuales se pueda dar conferencias nutricionales a las madres de familia. A su vez que se mencione la importancia nutricional que tiene el queso en las comidas de los niños. Por otra parte dar en las charlas distintos tipos de tips a las madres de cómo puede hacer recetas dietéticas con quesos bajos en grasa.

- Parque de la comunidad de Puenbo

A través de la planta de tratamiento de agua aprovechar el líquido que sale de la producción. El mismo que bota un material orgánico que puede servir de abono para sembrar árboles en un parque central de la comunidad. El día que se siembre los distintos árboles, las personas que son parte de esta labor social, tengan la camiseta o gorras de La Holandesa. Queremos que conozcan que es una acción de la empresa. Adicionalmente, los abonos que tiene La Holandesa, podrán ser donados a distintos huertos del Ecuador.

- Público: Comunidad en general
- Marketing con causa

Seleccionar un producto específico de La Holandesa, el mismo que puede ser un producto nuevo para generar más ventas, la idea es incrementar sus ventas y a su vez ayudar a recaudar fondos destinados a una fundación. Esta campaña de marketing con causa puede ser lanzada durante 2 veces al año. Por la compra de cada queso donar 1 centavo. La misma que se lanzará por redes sociales y con impulsadoras que hagan distintas degustaciones en donde se vende el producto.

- Público
- Mujeres de la comunidad de Puenbo
- Comunidad en general

○ **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Que la comunidad recuerde y tenga siempre en cuenta que La Holandesa es una empresa que realiza acciones de responsabilidad social.

- Táctica
 1. Después de las dos conferencias nutricionales en los distintos colegios, sortear algunas canastas de queso para las madres. Además también sortear algunos recetarios de los distintos menús que ofrece La Holandesa en su canal de youtube. Además realizar un reporte que sea publicado en la página web y redes sociales.
 2. Arreglar un parque central de Puenbo, donde después de realizar todas las acciones poder dejar ciertos rótulos para que la comunidad conozca que esto es una acción de La Holandesa.
 3. Al finalizar la campaña de marketing con causa, realizar un video final donde se conozcan los beneficios obtenidos durante la campaña. El mismo que deberá ser publicado en redes sociales y página web.

Global: Revista Digital de los programas de Responsabilidad Social

- Mensaje del presidente de La Holandesa
- Compromisos con la sociedad
- Programas implementados en el 2018
- Promesa de Valor compartido
- Reconocimientos y premios
- Mensaje:
 - Charlas de nutrición: "En la Holandesa buscamos las mejores recetas para tu hogar"
 - Parque: "Contigo sembramos más vida"
 - Marketing con causa: "Gracias junto a ti, logramos ayudar a 4679 niños con

desnutrición de la ciudad de Quito"

- Presupuesto:

Tabla 33: Campaña Externa

Campaña # 1: Responsabilidad Social					
	Fase	Unidad	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Charlas Nutricionales	Expectativa	8	Invitación	\$ 1	\$ 8
	Informativa	1	Conferencista (4 conferencias)	\$ 350	\$ 1.200,00
	Recordación	20	Fundas de tela de reciclaje	\$ 2	\$ 40
		20	Recetarios en couche	\$ 1	\$ 20
		20	Quesos La Holandesa	\$ 4	\$ 80
		20	Queseras	\$ 0,60	\$ 12
	Parque Comunidad	Informativa	50	Fundas para el abono	\$ 0,50
50			Stickers para las fundas	\$ 0,30	\$ 15
10			Gorras La Holandesa	\$ 2,30	\$ 23
Recordación		6	Impresión rótulos	\$ 5	\$ 30
		6	Palos rótulos	\$ 14	\$ 70
		1	Pintura (Cancha)	\$ 12	\$ 12
		1	Mano de obra logo Holandesa	\$10 (la hora)	\$ 30
Marketing con causa	Expectativa	1	Afiche (Pago Publicidad)	\$ 10	\$ 40
	Informativa	1500	Stickers de la campaña en los quesos	\$ 0,05	\$ 75
	Recordación	8	Fotos para la página	\$ 25	\$ 150
		1	Video	\$ 100	\$ 200
		1	Publicidad Video redes	\$ 30	\$ 30
TOTAL					\$ 2.060

- Cronograma:

Tabla 34: Campaña Externa

	Fase	Duración
Charlas Nutricionales	Expectativa	1 semana
	Informativa	3 meses
	Recordación	1 mes
Parque Comunidad	Informativa	2 semanas
	Recordación	2 días
Marketing con causa	Expectativa	1 semana
	Informativa	3 meses
	Recordación	1 semana
Duración Total de la campaña		• meses

- **Campaña 2: Contigo nos Comunicamos**

Problema 2: Posicionar a la empresa a través de los distintos medios de comunicación, ya que el único medio actual para darse a conocer son las redes sociales.

Nombre de la campaña: “Contigo crecemos, contigo comunicamos”

- **Objetivo Específico:**

Lograr reconocimiento de la empresa mediante distintos medios de comunicación, utilizando un plan estratégico de medios y a su vez usando acciones de relaciones públicas.

- Idea de la campaña:

Que los diferentes medios de comunicación tengan apertura para dar notas importantes de La Holandesa, por otra parte posicionar a la marca a través de las redes sociales y la televisión.

- **EXPECTATIVA**

- Estrategia:

Posicionar en la mente de los periodistas y reporteros de comunicación como se maneja la marca de la Holandesa y como logran hacer el producto.

- Táctica:

- Prensa Escrita

1. Crear un plan de medios, en donde se seleccionen los medios de comunicación. Adicionalmente entregar una invitación a distintos medios para que conozcan la planta. La idea es realizar una visita en la planta donde se explique cómo funciona la empresa y se den datos interesantes acerca de la producción y beneficios del queso. La invitación será entregada con una canasta de tres quesos.

- Televisión

1. Realizar un afiche en el cual el público externo pueda conocer los productos a través del segmento de En Contacto.

- Mensaje:

- Prensa Escrita: "Te invitamos a que conozcas lo mejor en quesos del Ecuador"

- Televisión: "Pronto, conoce las recetas con queso La Holandesa en el

programa en Contacto”

- Público
- Medios de Comunicación y Redes Sociales

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Se elegiría dos días al año en donde se programará la visita de los medios de comunicación a la empresa.

- Prensa Escrita

- Táctica:

Informar a los medios de comunicación a través de un tour guiado por la empresa. La idea es poder realizar un reportaje interesante de la organización. Para lo cual se planificará la bienvenida de los reporteros y todo el material necesario para poder crear una nota interesante de la empresa.

Las actividades sugeridas serán:

- Bienvenida a los reporteros
- Charla del funcionamiento y procesos de la empresa
- Televisión
- Estrategia:

Promocionar los diferentes productos de La Holandesa y a su vez que los televidentes tengan expectativa de diferentes recetas que se puedan hacer con las diferentes variedades de quesos que ofrece la empresa.

- Táctica:

Realizar distintas menciones de todos los tipos de productos que ofrece La

Holandesa en su segmento En Contacto. De esta forma lograr que se hable de la marca, a su vez durante el programa de cocina se utilice los quesos de La Holandesa para distintas recetas.

- Público:
 - Televidentes del programa En Contacto

○ **RECORDACIÓN**

- Prensa Escrita
- Estrategia:

Lograr una experiencia única en la visita de los medios de comunicación, para que recuerden como es la cultura organizacional de La Holandesa y todos sus procesos de calidad que tiene La Holandesa.

- Táctica

Al final de la visita a la empresa, se entregará a cada reportero un diploma por la participación y un regalo corporativo de la empresa (tasa).

Mensaje:

Diploma: Agradecemos tu visita, queremos acompañarte en todas tus comidas.

- Público:

Reporteros

- Televisión
- Estrategia:

Tener un acercamiento no únicamente con los televidentes sino con la comunidad en general. Aprovechar las redes sociales para posicionar la marca.

- Táctica

Que los usuarios de redes sociales de La Holandesa, puedan conocer que recetas se hicieron con Queso La Holandesa durante el segmento En Contacto. Por lo cual se publicará en redes sociales un video resumen semanalmente de cada receta.

- Mensaje:

Te perdiste nuestra receta de loco con queso "La Holandesa"

- Presupuesto:

Tabla 35: Campaña Externa

	Fase	Unidad	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Prensa Escrita	Expectativa	20	Invitaciones	\$ 4	\$ 80
		60	Quesos	\$ 4	\$ 240
		20	Canastas de queso	\$ 2	\$ 40
	Informativa	2	Charlas	\$ 100	\$ 200
		20	Folletos	\$ 4	\$ 80
		20	Coffee Break	\$ 3	\$ 60
	Recordación	20	Diplomas	\$ 2	\$ 40
		20	Tasas	\$ 3,09	\$ 61,80
Televisión	Expectativa	1	Publicidad en Facebook	\$ 30	\$ 30
	Informativa	2	Menciones En Contacto	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00
		20	Quesos	\$ 4	\$ 80
	Recordación	1	Video Resumen	\$ 150	\$ 150
TOTAL					\$ 15.062

- Cronograma:

Tabla 36: Campaña Externa

	Fase	Duración
Prensa Escrita	Expectativa	1 semana
	Informativa	1 semana
	Recordación	1 día
Televisión	Expectativa	1 semana
	Informativa	2 mes
	Recordación	1 semana
Duración Total de la Campaña		3 meses

- **Campaña 3: Contigo, crecemos más**

Problema 3: En Ecuador no existe una asociación de queseros

Nombre de la campaña: Contigo, crecemos más

- ***Objetivo Específico:***

Crear conexiones estratégicas con todas las empresas de quesos a nivel nacional, para de esta forma lograr fundar una asociación de queseros. Para lo cual La Holandesa sea la empresa promotora de este proyecto.

Idea de la campaña:

Poner en marcha un sistema de certificación del queso que garantice al consumidor un nivel de calidad adecuado.

○ **EXPECTATIVA**

- Estrategia:

Despertar la curiosidad de todos los queseros acerca de la importancia de concretar la asociación de queseros.

- Táctica:

Enviar una invitación física a las distintas empresas de la competencia, para de esta forma llegar a cada empresa mediante lobbying directo.

- Mensaje: "Juntos hacemos más, juntos ofrecemos quesos de calidad"

- Público

Todas las empresas a nivel nacional que hacen quesos

- Kiosko
- Salinerito
- Floralp
- Zuleta
- Supermaxi
- Reyqueso
- Alpina
- Gonzales

○ **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Lograr que todas las marcas de queso del Ecuador entiendan la importancia de crear Asociación de quesos y los beneficios que tiene esto para las organizaciones.

- Táctica:

Se realizará un proyecto estratégico donde se programen distintas reuniones con cada organización para tratar distintos temas de la asociación de queseros. Realizar un video institucional donde se mencionen todos los beneficios.

Por otra parte trabajar con una estrategia de lobbying indirecto, creando marketing de guerrilla. Lograr que por un mes el tema del queso se hable de forma constante en la ciudad de Quito. Para de esta forma el gobierno empiece a notar esto a través de los distintos ministerios.

- Mensaje:

“Juntos creamos un cambio, juntos hacemos la mejor calidad de quesos”

- Público

Todas las empresas a nivel nacional que hacen quesos

- Kiosko
- Salinerito
- Floralp
- Zuleta
- Supermaxi
- Reyqueso
- Alpina
- Gonzales

○ **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Lograr que a través de marketing de guerrilla, lograr una campaña viral en donde tanto los medios de comunicación como en público general hable del queso.

- Táctica

Publicaciones de notas en periódico y menciones en televisión. Además generar una campaña viral en redes sociales.

- Mensaje:

“El queso se invade Quito”

- Público:

Todas las empresas a nivel nacional que hacen quesos

- Kiosko
- Salinerito
- Floralp
- Zuleta
- Supermaxi
- Reyqueso
- Alpina
- Gonzales
- Presupuesto:

Tabla 37: Campaña Externa

Campaña # 3: Asociación de Queseros					
	Fase	Unidad	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Asociación de Queseros	Expectativa	30	Invitación	\$ 5	\$ 150
	Informativa	1	Video	\$ 300	\$ 300
		1	Experta en crear estrategias de lobbying	\$ 6.000	\$ 6.000
		1	Material Campaña Marketing de guerrilla	\$ 100	\$ 100
	Recordación	1	Creación contenido página web (Fotos)	\$ 300	\$ 300
Total					\$ 6.850

Tabla 38: Campaña Externa

- Cronograma:

Tabla 39: Campaña Externa

	Fase	Duración
Asociación de Queseros	Expectativa	2 semanas
	Informativa	2 meses
	Recordación	2 semanas
Duración Total de la Campaña		3 meses

- **Campaña 4: Contigo empezamos, contigo queremos seguir creciendo**

Problema 4: Mantener la relación a largo plazo con sus proveedores, especialmente con los productores de leche. Ya que los mismos significan el 80% del funcionamiento y la producción de la empresa.

Nombre de la campaña: "Contigo empezamos, contigo queremos seguir creciendo"

- ***Objetivo Específico:***

Construir una relación a largo plazo con los ganaderos, mediante un plan de comunicación externa

- ***EXPECTATIVA***

- Estrategia:

Despertar la curiosidad de los proveedores acerca de las acciones de La Holandesa, promover información importante que ayude a mejorar el trabajo de cada proveedor.

- Táctica:

Realizar una manual de código de proveedores de La Holandesa, el cual contribuya

con información importante acerca de cómo ética de negocio en cuanto a cumplimiento de leyes; sustentabilidad; seguridad y salud; y medio ambiente.

- Mensaje:

“Nuestro código de ética para proveedores La Holandesa ”

- Público

Proveedores de leche

- **INFORMATIVA**

- Estrategia:

Se elegiría dos fechas al año en donde La Holandesa provea conferencias de tecnología e innovación a sus distintos proveedores de leche, con el fin de mejorar y mantener una relación a largo plazo y estable.

- Táctica:

Crear un programa dirigido a los proveedores, en donde se entienda que La Holandesa se preocupa por proteger sus derechos y donde quieran brindar oportunidades para su crecimiento, promoviendo herramientas necesarias que ayuden a la mejora continua. Cada año reforzar los estándares de calidad a través de distintas conferencias que permitan que los ganaderos aumenten sus habilidades y adquieran los nuevos conocimientos del mercado en donde operan.

Programa de buenas prácticas con Ganaderos

- Asistencia Técnica
- Certificaciones
- Prevención de riesgos

- Implementación de prácticas de sustentabilidad en haciendas

Impulsar distintos programas que permitan mejorar las cadenas de suministro, innovación y calidad.

- Mensaje:

“Contigo generamos valor compartido”

- Público
- Ganaderos

○ **RECORDACIÓN**

- Estrategia:

Generar vínculos a largo plazo con los proveedores de cada hacienda

- Táctica

Crear un reportaje para la página web de las actividades realizadas con los proveedores. Por otra parte entregar un certificado de reconocimiento por su participación.

- Mensaje:

“Contigo queremos seguir haciendo los mejores quesos”

- Público:

Proveedores (45 haciendas)

- Presupuesto:

Tabla 40: Campaña Externa

Campaña # 4: Proveedores					
	Fase	Unidad	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Ganaderos de Leche	Expectativa	45	Manual de código de proveedores (Impresiones)	\$ 8	\$ 360
		1	Diseño de Manual de código de proveedores	\$ 180	\$ 180
	Informativa	2	Charlas (Logística de la capacitación con material)	\$ 500	\$ 500
		2	Conferencista (2 profesionales)	\$ 1.000	\$ 2.000
	Recordación	45	Certificados de participación	\$ 3	\$ 135
		1	Trofeo al mejor proveedor de leche	\$ 50	\$ 50

- Cronograma:

Tabla 41: Campaña Externa

	Fase	Duración
Ganaderos	Expectativa	2 semanas
	Informativa	2 meses
	Recordación	2 semanas
Duración Total de la Campaña		3 meses

- **Campaña 5: Contigo creamos conexiones estratégicas**

Problema 5: Entidades Gubernamentales

Nombre de la campaña: Contigo, creamos conexiones estratégicas

- **Objetivo Específico:**

Realizar acciones de lobbying para lograr que el gobierno entienda la importancia de crear una asociación de queseros en Ecuador. Que se la importancia al Queso.

○ **EXPECTATIVA**

• Estrategia:

Despertar la curiosidad por parte del Ministerio de Salud y de agricultura porque es importante apoyar la creación de la asociación de queseros y como esto beneficia a los ciudadanos ecuatorianos.

• Táctica:

Buscar un profesional o una agencia experta en temas de lobbying estratégico. A partir de esto trabar alineados a los objetivos de La Holandesa. Por lo cual se plantea una reunión para concretar que busca y espera la empresa ganar con una alianza estratégica con las diferentes entidades gubernamentales.

• Mensaje:

“Unidos podemos lograr beneficios en común”

- Público
- Gobierno (Ministerios)

○ **INFORMATIVA**

• Estrategia:

Despertar la curiosidad por parte del Ministerio de Salud y de agricultura porque es importante apoyar la creación de la asociación de queseros y como esto beneficia a los ciudadanos ecuatorianos.

• Táctica:

Crear un plan estratégico de lobbying directo. Es decir relacionar la campaña con la idea de un ganar – ganar. Para que el plan sea útil y aporte con beneficios no únicamente a La Holandesa sino también sea un ganar para las entidades gubernamentales. Por lo cual se

debe generar un contacto directo con una o dos personas de cada ministerio que sea de interés. Para que así poder transmitir información relevante y crear un plan directo con cada público.

- Mensaje:

“Unidos podemos generar un ganar/ ganar”

- Público
- Gobierno (Ministerios)

○ **RECORDACIÓN**

➤ Estrategia:

Generar una buena relación con el gobierno a largo plazo con la empresa La Holandesa.

- Táctica:

Concretar una reunión final estratégica con una persona de cada ministerio de interés. Para así poder canalizar y lograr objetivos en común que beneficien a los dos lados.

- Público
- Gobierno (Ministerios)
- Presupuesto:

Tabla 42: Campañas Externas

Campaña 5: Entidades Gubernamentales					
	Fase	Unidad	Producto	Precio por unidad	Precio Total
Gobierno	Expectativa	1	Profesional en Lobbying	\$ 2.000	\$ 2.000
	Informativa	1	Creación Plan Estratégico	\$ 500	\$ 500
	Recordación	4	Material reuniones	\$ 200	\$ 200
Total					\$ 2.700

- Cronograma:

Tabla 43: Campañas Externas

	Fase	Duración
Gobierno	Expectativa	3 semanas
	Informativa	2 meses
	Recordación	2 semanas
Duración Total de la Campaña		3 meses

Tabla 44: Campañas Externas

Campaña	Fase	Estrategia	Táctica/Herramienta	Mensaje	Público/ Sub-público	Cronograma	Presupuesto
Campaña # 1 Charlas Nutricionales	Expectativa	Que la comunidad se pregunte ¿Qué acciones realiza La Holandesa?	Invitaciones colegios y madres	“En La Holandesa queremos ser parte de tus recetas”	Madres de escuelas de Puenbo	Duración 4 meses	\$ 8,00
	Informativa	Generar vínculos con las madres de Puenbo	Charlas y material para la capacitación	---	Madres de escuelas de Puenbo		\$ 1.200,00
	Recordación	Recordar las acciones socialmente responsables de La Holandesa	Premios: Canastas de quesos y recetarios	“Buscamos lo mejor para tu hogar”	Madres de escuelas de Puenbo		\$ 152
Campaña # 1 Parque	Informativa	Lograr un acercamiento con la comunidad	Sembrar árboles y arreglar el parque	“Queremos un Puenbo más verde”	Comunidad Puenbo		\$ 63
	Recordación	Recordar las acciones socialmente responsables de La Holandesa	Rótulos de La Holandesa	“Contigo Crecemos”	Comunidad Puenbo		\$ 142
Campaña # 1 Marketing con Causa	Expectativa	Que los usuarios de Facebook se pregunten cómo pueden ayudar a niños con desnutrición	Post redes sociales	“¿Cómo puedes ayudar a los niños con desnutrición”	Comunidad en general		\$ 40
	Informativa	Lograr fidelización del cliente	Stickers de la promoción	“Tú también puedes ayudar”	Comunidad en general		\$ 115

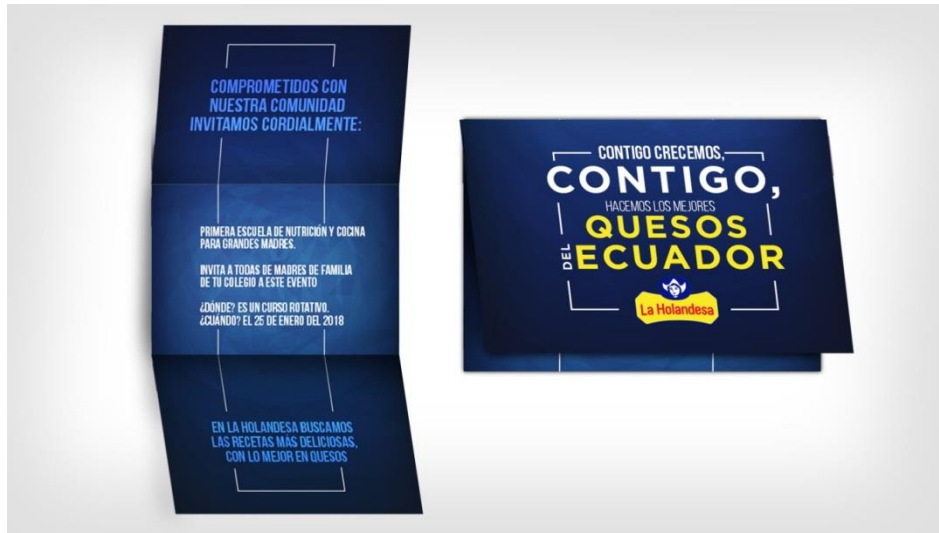
	Recordación	Posicionamiento de producto	Que la comunidad sepa que La Holandesa es un ciudadano responsable	¿Tú ya donaste?	Comunidad en general		\$ 380
Campaña # 2 Prensa Escrita	Expectativa	Posicionar en la mente de los reporteros a la marca	Crear un plan de medios e invitarles a la planta	“Te invitamos que conozcas lo mejor en quesos	Medios de prensa escrita	Duración de 3 meses	\$ 360
	Informativa	Crear buena relación con los medios de comunicación	Visita de medios y reportaje	----	Medios de prensa escrita		\$ 340
	Recordación	Lograr una experiencia única con la visita	Certificado y regalo corporativa	Gracias por vivir la experiencia La Holandesa	Medios de prensa escrita		\$ 101,80
Campaña # 2 Televisión	Expectativa	Lograr reconocimiento de la marca	Afiche en redes	“Pronto conocerás nuestras recetas con queso La Holandesa	Televidentes y usuarios de Facebook		\$ 30
	Informativa	Promocionar los productos de La Holandesa	Menciones en el segmento en Contacto	“La mejor receta con queso La Holandesa	Televidentes y usuarios de Facebook		\$ 14.080,00
	Recordación	Que la comunidad conozca las acciones responsables	Video resumen	“Conoce las recetas que tenemos para ti”	Televidentes y usuarios de Facebook		\$ 150

Campaña # 3 Asociación de Queseros	Expectativa	Que la competencia entienda la importancia de la asociación	Invitación a todas las empresas de Quesos	“Juntos hacemos más”	Todas las marcas de queso	Duración de 3 meses	\$ 150
	Informativa	Que las empresas de queso comprendan los beneficios en común	Video y reuniones periódicas	“Juntos creamos un cambio”	Todas las marcas de queso		\$ 6.700
	Recordación	Con el marketing de guerrilla, una campaña viral	Publicación en medios de comunicación	“El queso invade Quito”	Todas las marcas de queso		\$ 300
Campaña # 4 Proveedores	Expectativa	Que los proveedores se pregunten qué acciones tiene La Holandesa para ellos	Manual de código proveedores	“Nuestro código de ética para proveedores	Ganaderos (45 haciendas)	Duración de 3 meses	\$ 540
	Informativa	Mantener relación a largo plazo con los ganaderos	Capacitaciones a proveedores	“Contigo logramos infundir el valor compartido”	Ganaderos (45 haciendas)		\$ 2.500
	Recordación	Enganchar y fidelizar a los proveedores	Reportaje en la página web y entrega de certificados	“Contigo queremos seguir haciendo los mejores quesos del Ecuador”	Ganaderos (45 haciendas)		\$ 185
Campaña # 5 Gobierno	Expectativa	Acciones de lobbying para el gobierno	Profesional y reuniones estratégicas	“Unidos podemos lograr beneficios en	Ministerios	Duración de 3 meses	\$ 2.000

				común		
	Informativa	Generar curiosidad en los gobiernos	Presentación y reuniones tácticas y estratégicas	“Unidos podemos lograr un ganar/ganar	Ministerios	\$ 500
	Recordación	Crear una buena relación con el gobierno	Reunión final	-----	Ministerios	\$ 200

- **Guía de Artes (Piezas)**
 - **Campaña 1: Contigo Crecemos**
 - Charlas Nutricionales
 - Expectativa

Imagen 18: Campaña 1 Externa



- Informativa

Imagen 19: Campaña 1 Externa



- Recordación

Imagen 20: Campaña 1 Externa



- Parque de Puumbo
- Informativa

Imagen 21: Campaña 1 Externa



- Recordación

Imagen 22: Campaña 1 Externa



- Marketing con Causa
- Expectativa

Imagen 23: Campaña 1 Externa





Quesos La Holandesa
...

9 h · 🌐

Sólo con Quesos La Holandesa, cada día nos esforzamos por mejorar a nuestra comunidad, en apoyar proyectos sociales y a crecer contigo porque contigo hacemos los mejores quesos del Ecuador.

¿sábes como ayudar a los niños con desnutrición?

300 reproducciones

 Me gusta
  Comentar
  Compartir
 

- Informativa

Imagen 24: Campaña 1 Externa



- Recordación

Imagen 25: Campaña 1 Externa

La Holandesa .ec

QUI ÉNES SOMOS PROCESOS PRODUCTOS RECETAS CONTACTANOS CONTIGO CRECEMOS

CONTIGO CRECEMOS

CONTIGO, QUESOS DEL ECUADOR

537.623 Personas se unieron	67.120 Niños se beneficiaron	629.123\$ Más de \$ donado
---------------------------------------	--	--------------------------------------

Conoce Nuestro Proyecto

○ **Campaña 2: Contigo nos Comunicamos**

- Prensa Escrita
- Expectativa

Imagen 26: Campaña 2 Externa



- Informativa

Imagen 27: Campaña 2 Externa



- Recordación

Imagen 28: Campaña 2 Externa



- Televisión
- Expectativa

Imagen 29: Campaña 2 Externa




- Informativa

Imagen 30: Campaña 2 Externa




- Recordación

Imagen 31: Campaña 2 Externa

 **Quesos La Holandesa** 9 h · 🌐

¿Te perdiste nuestra receta de locro de queso La Holandesa? #EnContacto te lo recuerda. Contigo crecemos, contigo hacemos los mejores quesos del Ecuador.



300 reproducciones

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

○ **Campaña 3: Contigo, Crecemos más**

- Expectativa

Imagen 32: Campaña 3 Externa



- Informativa

VIDEO (Asociación de queseros)

- Recordación

Imagen 33: Campaña 3 Externa



- **Campaña 4: Contigo empezamos, contigo queremos seguir creciendo**
 - Expectativa

Imagen 34: Campaña 4 Externa



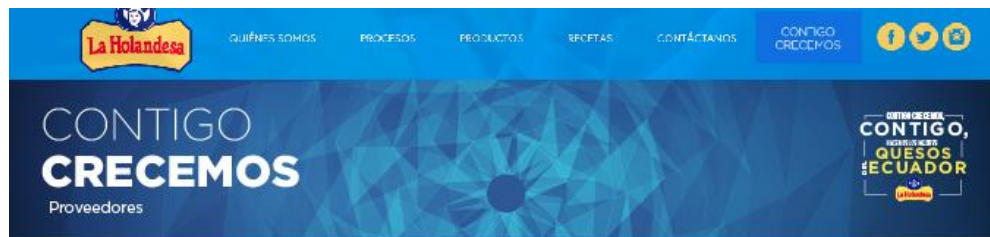
- Informativa

Imagen 35: Campaña 4 Externa



- Recordación

Imagen 36: Campaña 4 Externa



63
Proveedores

12
Industrias

1
Objetivo: Mejor
Queso del Ecuador

Conoce Nuestro Proyecto Proveedores



Los ganaderos de las diferentes irrigaciones como San Camilo, La Joya, Mejías tuvieron una exitosa venta de 2 mil litros de leche fresca que trasladaron hasta la plaza España en Arequipa.

Los productores expandieron un máximo de tres litros de leche por persona a un costo de 1.50 soles cada uno.

El representante de los ganaderos, Víctor Chirinos manifestó que con esta venta buscan demostrar a las autoridades del Ejecutivo y Legislativo que las personas están dispuestas a consumir leche fresca en lugar de la enlatada, por lo que exigen la promulgación de la ley que impide a los empresarios comprar leche en polvo y promueve en los lecheros la formación de plantas pasteurizadas.

Como era de esperarse, las personas llegaron con baldes para comprar el producto, mientras que otros aprovecharon la oportunidad del bajo costo para adquirir hasta en bolsas de plástico.

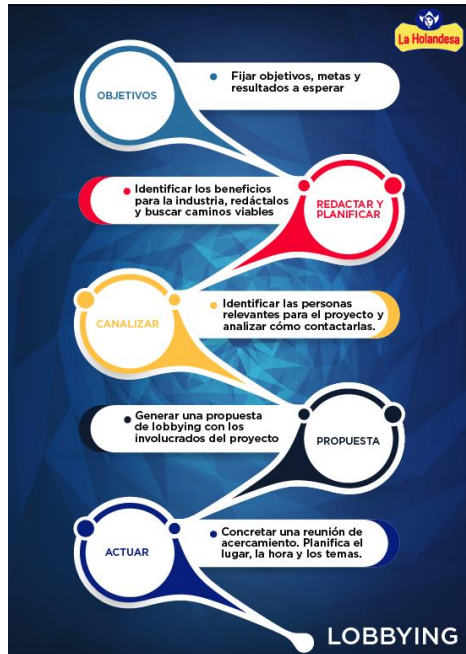
Las colas se prolongaron por dos cuadras y los efectivos ayudaron en el orden, para evitar algún descontrol.



○ **Campaña 5: Contigo, creamos conexiones estratégicas**

- Informativa

Imagen 37: Campaña 5 Externa



- Recordación Global

Imagen 38: Campaña 5 Externa



- **Presupuesto Total:** Campaña Contigo Crecemos, contigo hacemos el mejor queso del Ecuador

Campañas	Presupuesto
Campaña 1	\$ 2.060
Campaña 2	\$ 15.062
Campaña 3	\$ 6.850
Campaña 4	\$ 3.225
Campaña 5	\$ 2.700
Total	\$ 29.897

CONCLUSIONES

- **Marco Teórico**

Para concluir, una vez realizada toda esta investigación, se puede destacar que la comunicación está en todas partes, todo comunica, lo que decimos, nuestros gestos, nuestras acciones. Lo mismo sucede en las empresas, es por esto la importancia de planificar todo lo que se comunica basado en estrategias y tácticas, para que de esta forma todo lo que se comuniqué sea coherente. Es importante que la empresa haga, lo que diga; es decir, que su comunicación sea congruente y sólida para así generar una buena imagen a todos sus públicos.

Por lo cual se puede determinar a la comunicación como “el sistema nervioso central de las organizaciones, ya que atraviesa todos los procesos de la empresa”, tal como menciona la autora Olivia Morales. Toda organización debe manejar la comunicación para implementar estrategias tanto para el entorno interno que sirve para mantener una buena relación y convivencia entre colaboradores; como para el entorno externo que sirve para generar una buena atención con sus clientes como una buena relación con los mismos. Las empresas deben entender que a través de la comunicación se pueden manejar y lograr varios objetivos como posicionamiento y estabilidad en el mercado. (Camargo, 2016).

Tal como se mencionó en este trabajo de marco teórico antes las organizaciones no eran apáticas con vincular la comunicación dentro del ámbito profesional de manera estructurada. Ya que anteriormente la comunicación era únicamente mediática es decir, se enfocaba solo en transmitir información. Ahora la comunicación ha tomado otro giro en las organizaciones, siendo una herramienta necesaria ya que si se le dé el uso adecuado esta genera valor para la empresa. Esto quiere decir, que la comunicación

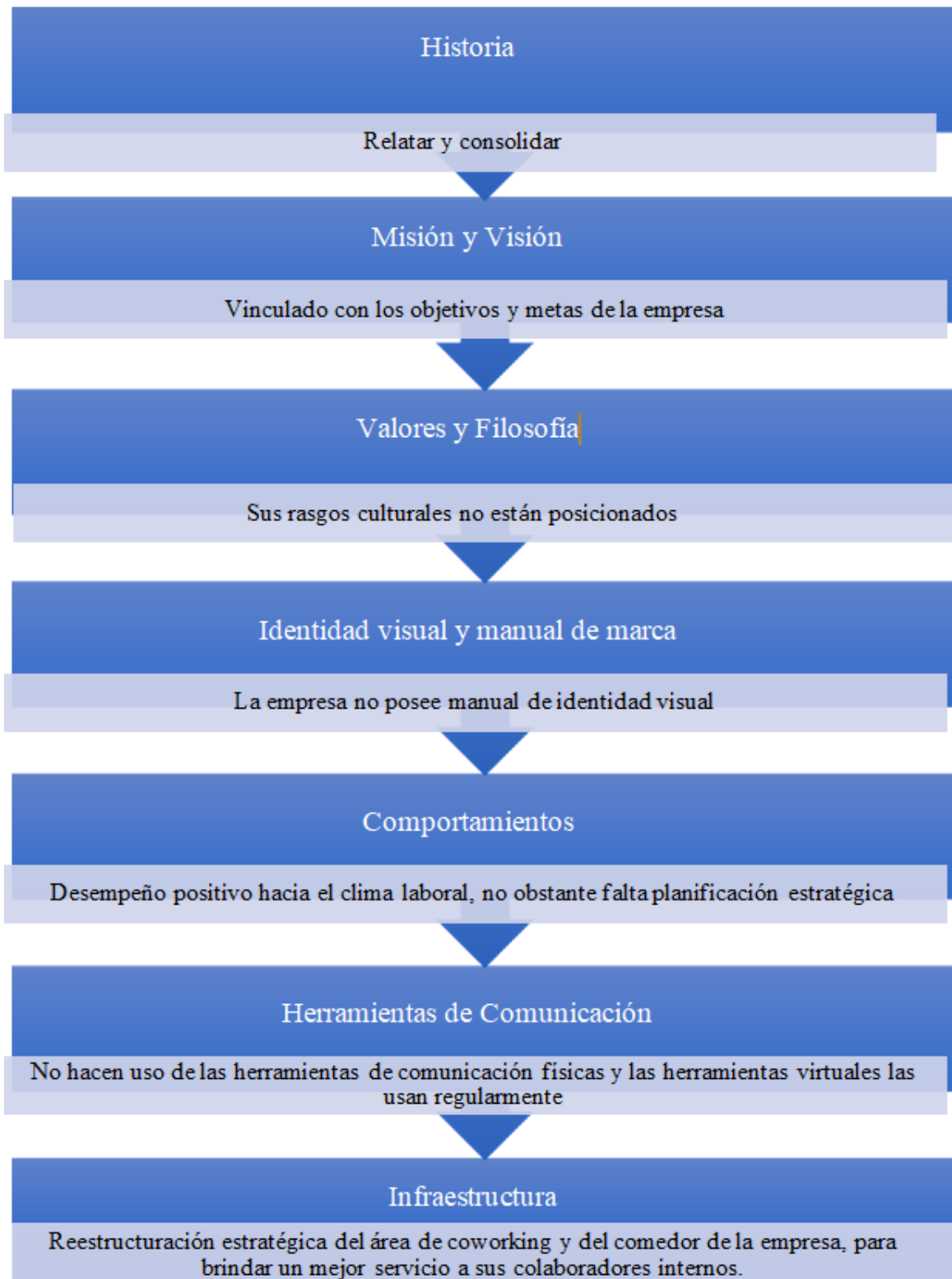
organizacional que es planificada y estructurada ayuda a que la empresa sea única frente a la competencia; así mismo a formar una cultura organizacional fuerte donde a través de los comportamientos se reflejen los valores, creencias y la filosofía de la empresa.

La comunicación organizacional es la base para fortalecer la imagen y la reputación de una empresa, también ayuda a flexibilizar los planes para poder cumplir objetivos y ayuda a garantizar buenos resultados en cuanto a la comunicación interna como externa de toda organización, de la mano con acciones de relaciones públicas.

Sin la comunicación, se perdería bienestar, desarrollo, crecimiento, oportunidad ante los diferentes públicos de concebir ideas, iniciativas y proyectos, para ofrecer rentabilidad y ampliar la participación de las empresas dentro del mercado; los cuales están presentes en diferentes líneas de acción, en las que se resaltan, la gestión de capital intelectual, procesos de calidad, cultura corporativa, opinión pública junto con el lobbying. (Fajardo & Nivia, 2016: p.17).

- **Pre Diagnóstico**

Tabla 45: Conclusion Pre Diagnóstico



La historia de la organización no está relatada y su comunicación es informal, ya que los colaboradores, desconocen o saben poco acerca de la misma, ya que no se encuentra dentro de los rasgos culturales que tiene la empresa, como lo son la misión, visión, valores y filosofía.

La misión y la visión de la empresa, se encuentra alineada a los objetivos y conceptos claves que la empresa tiene como lo son las metas que se ha planteado la organización.

En cuanto a los valores y filosofía, la empresa tiene seis valores compuestos, es decir ética e integridad, alegría y pasión etc. Sin embargo, no hay una descripción de los valores, es decir, la filosofía es la descripción de los valores y debe estar acorde con la filosofía que mantiene la empresa dentro de sus rasgos culturales. No obstante, la filosofía que tiene la empresa actualmente, está relacionada a la calidad y el servicio que brindan a sus públicos externos e internos.

La Holandesa no posee una identidad visual y manual de marca de manera formal o reglamentada, con una línea gráfica y estándares que van acorde al concepto que la empresa busca transmitir a sus públicos internos y externos de una manera formal. No obstante, manejan una tipografía específica y una línea cromática que se relacionan con la empresa. Es de suma importancia que la empresa desarrolle una identidad visual y manual de marca, ya que esto sirve para que se creen más elementos gráficos y concisos alrededor de la misma, que no genere confusión por parte de sus públicos, que la empresa contenga otro factor identificador dentro del mercado, aparte de la constante búsqueda por brindar mejor servicio de calidad en sus productos. Este punto debe ser tratado con ímpetu, ya que se vive una era gráfica y digital, en la que los factores visuales y rasgos físicos de una empresa deben ser comunicados gráficamente con el

concepto madre que tiene la empresa de manera informal.

Los comportamientos que se pudieron evidenciar por parte de los colaboradores de la empresa, fueron en su mayoría, positivos para la misma. Los comportamientos, son por lo general, todo lo que no se encuentra normado; es por esto, que hay un singular afán por los eventos deportivos y que su público interno se relacione con este.

Las herramientas de comunicación, son de fundamental uso de la empresa para que los colaboradores se sientan incluidos y tomados en cuenta, acorde a lo que la empresa esta trabajando puertas adentro y puertas afuera, para hacer de la misma una empresa exitosa. Sin embargo, no hay un uso frecuente de las herramientas físicas que tiene la empresa, no se puede palpar una motivación para que las mismas funcionen. A su vez, las herramientas virtuales, son de uso frecuente por las áreas administrativas, pero de igual manera, no hay una comunicación constante por las mismas hacia toda la empresa, ya que si hay una comunicación continúa entre ciertas áreas.

La empresa mantiene un área denominada coworking, a la cual tienen acceso todos los colaboradores, ahí mismo se realizan las reuniones que se dan en la empresa; en virtud de brindar mayor comodidad a sus colaboradores, la empresa construyo un nuevo lugar ecológico con mesas y sillas, para que se lo pueda usar como sala de reuniones o comedor. No obstante, es de suma importancia que la empresa, tome en cuenta las áreas dentro de la misma, que son compartidas, porque es ahí cuando se genera el vínculo directo con la empresa y si satisface las necesidades de comodidad y seguridad de los colaboradores.

- **Informe de Auditoría de Comunicación**

La auditoría interna que se realizó en La Holandesa, conto con un método cuantitativo y una técnica de encuestas, las cuales se han expuesto en el presente trabajo. En virtud de esta investigación, se han cumplido con todos los objetivos a evaluar, tanto a nivel de identidad como de comunicación.

Problemas identificados a nivel de identidad y de comunicación

Una vez concluido el proceso de investigación a los colaboradores de La Holandesa, se han podido detectar ciertas falencias a nivel comunicacional.

A continuación los detalles basados dentro de los cuatro niveles que se midieron en la encuesta:

A nivel de identidad se pudo observar que un 25% no conoce cuál es la historia de La Holandesa, siendo esta una empresa que ha tenido un recorrido dentro del mercado por más de 30 años, sus colaboradores desconocen como surgió la empresa y cuáles fueron los actores fundamentales que emprendieron en este negocio. A su vez, un 94% afirma conocer cuál es la misión de La Holandesa, sin embargo solo un 10% conoce cuál es la misión correcta de la empresa, y se puede apreciar que las áreas que conocen la misión pertenecen a las áreas de operaciones, calidad, administración y comercial. En cuanto a la visión, el 100% afirma conocerla, no obstante un 33% acierta con la respuesta correcta y se puede ver que esa afirmación proviene de las áreas de administración, talento humano y gerencia general.

A nivel de herramientas de comunicación, se evidencia que los colaboradores poseen diferentes mecanismos para comunicarse entre áreas y en general; dentro de esto se ha podido comprobar que un 16% de los colaboradores principalmente se informan

por medio de carteleras y un 27% por reuniones de planta, haciendo que un 57% utilice otras herramientas como lo son el correo electrónico, llamadas telefónicas, WhatsApp, afiches o circulares. Aquí es cuando, se detecta, que un 86% de las personas de la empresa reciben información de distintas áreas, las cuales comunican la misma, de manera formal e informal y solo un 14% afirma recibir cadenas informativas por medio de un correo electrónico del área de talento humano. Por lo que, se aprecia que la información que les gustaría recibir por medio de las diferentes herramientas es acerca de talleres, proyectos nuevos e información sobre la empresa.

A nivel de canales y/o clima laboral se evidencia que hay poca comunicación bidireccional, es decir de jefe a empleado o de empleado a jefe, a pesar de que la empresa maneja una comunicación horizontal con todas las áreas de su empresa, hay un 22% que cree que su jefe no está dispuesto a promocionarlo y un 14% dice que no se preocupa en escuchar lo que el colaborador tiene que decir. Un 6% afirma que la comunicación que se transmite en La Holandesa es del empleado al jefe, haciendo que esto corrobore la falta de una comunicación bidireccional.

Un 30% quisiera que la información que se transmita por parte de su jefe sea por medio de una reunión departamental y un 25% por medio de una entrevista personal.

Así mismo, un 72% nunca ha realizado una sugerencia a la empresa, a pesar de que existe una herramienta que se llama buzón de sugerencias dentro de la misma.

La mayoría de los colaboradores afirman que la información oficial que transmite la empresa es a veces actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente y fiable.

En cuanto a la motivación que los colaboradores tienen por realizar su trabajo, un 18% afirma que es motivante, un 21% interesante y un 16% satisfactorio, haciendo que un 51% acuda a otras palabras calificativas de su trabajo.

Por último, con un 32% de los colaboradores les gustaría que La Holandesa

mejore en su comunicación y con un 27% en su organización.

- **Campañas Internas**

En base a los problemas encontrados en la auditoría de comunicación, se han propuesto 4 campañas enfocadas en un solo eje conceptual. Cada campaña se enfoca en resolver cada problemas mediante distintas herramientas y enfocada a cada público por el canal más efectivo.

- **Campaña Externas**

La comunicación externa es clave dentro de todas las organizaciones. A través de esta propuesta se ha tratado de abarcar los públicos externos que son fundamentales para el crecimiento de La Holandesa. Es decir únicamente no enfocarse en el consumidor final, sino realizar campañas están enfocadas para stakholders como proveedores, medios de comunicación, gobierno, comunidad y competencia. El concepto global encaja en un plan de comunicación externa que enlazada a todos sus públicos. Sin embargo, esta propuesta puede ser modificada a las necesidades y recomendaciones del cliente. Se recomienda que se aplique las campañas en el periodo del año 2018. Empezando por un lanzamiento de la campaña global “ Contigo crecemos, contigo hacemos los mejores quesos del Ecuador” y finalizando con una revista física y digital que resuma todas las actividades realizadas durante la campaña.

RECOMENDACIONES

- **Informe de Auditoría de Comunicación**

Necesidades	
Identidad	Reforzar Historia
	Reforzar Misión
	Reforzar Visión
Comunicación/Herramientas	Mejorar carteleras
	Mejorar Reuniones de planta
	Promocionar cadenas de correo electrónico
Comunicación/Canales	Reestructurar la Comunicación Vertical (Ascendente y descendente)
	Comunicar la información en La Holandesa
	Incentivar el trabajo de los colaboradores
	Apertura a dar sugerencias

- **Campañas Internas**

Es importante trabajar en construir un buen clima laboral y reforzar continuamente la cultura organizacional. Es por este motivo que se recomienda tomar en cuenta la propuesta antes expuesta para así lograr mejorar la comunicación interna, a través de un plan comunicacional que permita posicionar la identidad organizacional, reforzar las herramientas de comunicación, mejorar el clima laboral, fortalecer los vínculos entre los colaboradores e incrementar la satisfacción laboral.

ANEXOS

- **Anexos Ejecutivo La Holandesa**

Anexo 1: La Holandesa



Anexo 2: La Holandesa (Reunión de planta)



Anexo 3: La Holandesa Coworking



Anexo 4: Planta La Holandesa



Anexo 5: Personal La Holandesa



BIBLIOGRAFÍA

- Armand & Mattelart, M. (1997). Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Arroyo, G. & Suárez, A. (2013). Responsabilidad Social Corporativa. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado. Recuperado el 28 de abril del 2017 desde: <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/23709/responsabilidad-social-corporativa>
- Alcalá, M. (s/f). Reputación Corporativa. Recuperado el 10 de mayo del 2017 desde: <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>
- Álvarez, T & Caballero, M. (1998). Vendedores de la imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Editorial Paidós.
- Avilia, R. (1997). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Recuperado el 26 de abril del 2017 desde: <http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>
- Batalla, P. & Peña, B. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Madrid: Dykinson. Recuperado el 22 de abril del 2017 desde: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/45273>
- Brandolini, A. & Gonzáles, F. (2009). Conceptos claves en la comunicación interna: Comunicación Interna. (p.25-36). Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A & Gonzáles, F. (2009). Los canales de comunicación interna y su sinergia: Comunicación Interna. (p. 85-109). Buenos Aires: La Crujía.
- Bernays, E. (1966). Relaciones públicas. Oklahoma: Norman.
- Beristáin, H. (2006). Gramática estructural de la lengua española. México: Limusa.
- Calonge, C. (2004). El Poder de la Comunicación Inteligente. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Camargo, K. (2016). La importancia de la Cultura Corporativa para una Organización. Quito: USFQ.
- Camargo, K. (2016). Función y utilidad de la Comunicación Interna en una organización. Quito: USFQ.

- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1ra ed.). Ariel: Barcelona.
- Carrillo, P. (2016). *Auditoría de Comunicación Interna*. Barcelona: La Crujía ediciones. Recuperado el 25 de abril del 2017 desde:
<http://www.comunicologos.com/t%C3%A9cnicas/auditoria-de-comunicaci%C3%B3n-interna/>
- Costa, J (2001). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Joan Costa Institute: Barcelona.
- Costa, J. (2009). *La Cultura de Comunicación. Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. (pp. 143 – 189). Buenos Aires: La Crujía.
- Corina, L. (2007) *La Cultura Corporativa. Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo*. Recuperado el 12 de septiembre desde: <https://es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA>
- Fajardo, G. & Nivia, A. (2016). *Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: Ejes de la comunicación "Guía de conceptos y saberes"*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 10 de mayo desde:
http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf
- Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 desde: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%202/Lec3ModelosComunciacion_U2_MGIEV001.pdf
- Griffi, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper*. Geneva World Commission on the Social Dimension of Globalization. Recuperado el 01 de mayo del 2017 desde: http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079130.pdf
- Illescas, W. (1995). *Cómo planear las relaciones públicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Jiménez, Et al. (2011). Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Ecoe Ediciones.
Recuperado el 22 de abril del 2017 desde: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/29887>
- La Holandesa. (2008). Misión, Visión, Filosofía, Valores. 25 de octubre 20017, de La Holandesa Sitio web: <http://www.laholandesa.ec/>
- Maigret, E. (2005). Sociología de la comunicación y de los medios. México, DF: Fondo de la Cultura Económica.
- Martínez, H. (2011). Responsabilidad Social y Ética Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
Recuperado el 29 de abril del 2017 desde:
<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/30039>
- Martson, J. (1998). Relaciones Públicas Modernas. México, D.F: McGraw- Hill.
- Morales, O. (2005). El Verdadero Valor de la Comunicación. Master Dircom. (Pp.107-126). Universidad de Medellín.
- Morales, F. (2012). La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado el 21 de abril del 2017 desde: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Matilla, K. (2015). Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 10 de mayo del 2017 desde:
<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/43861>
- Muñoz, R. (2016). Comunicación Interna. Recuperado el 19 de octubre desde:
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Núñez, I. (2002). Relaciones Públicas: Organización de eventos y asesorías de relaciones públicas. Rill Editores. Recuperado el 28 de abril del 2017 desde:
https://books.google.com.ec/books?id=b_UZPf8r51IC&pg=PA165&lpg=PA165&dq=como+planear+las+relaciones+publicas&source=bl&ots=GsmzzXPRRZ&sig=K2Ivlb5hEMC7YHEswlcjIcbZ2Yw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjand7ossbTAhUCRCYKHVoPCc4Q6AEIOjAE#v=onepage&q=como%20planear%20las%20relaciones%20publicas&f=false
- OECD. (2013). TRANSPARENCY AND INTEGRITY IN LOBBYING. Recuperado el 02 de mayo del 2017 desde: <https://www.oecd.org/gov/ethics/Lobbying-Brochure.pdf>
- Persson, T. & Helpman, E. (1998). Lobbying and Legislative Bargaining.. Harvad University. Recuperado el 01 de mayo desde:

<http://www.nber.org/papers/w6589.pdf>

Quinteros, Y. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional*. Universidad Autónoma del Caribe. Recuperado el 28 de abril del 2017 desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rangan, K. ,Chase,L. & Karim, S. (2012). *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*. Harvard Business School. Recuperado el 01 de mayo del 2017 desde: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf>

Remy, P. (2011). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en nuestra contra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 01 de mayo del 2017 desde: <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/45604>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional. La comunicación interna*. (p.7 -41). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Rey Lennon, F. (2006). *Edward Bernays: El día que se inventaron las relaciones públicas*. Buenos Aires: Educa. Recuperado el 28 de abril del 2017 desde: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/bernays-inventor-relaciones-publicas.pdf>

Rosenfeld, P., Giacalone, R., Riodarm, C. (2003). *La imagen personal en la empresa: Cómo crear y mejorar tu reputación en el ámbito laboral*. Madrid: Thomson Editores

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Red Tercer Milenio.

Saló, N (s/f). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. (p.37-44). Barcelona: Managment Review.

Suárez, A. (2008). *Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas*. (p.61-72). La Crujía.

Serrano, F. (2013). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 26 de abril del 2017 desde: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Van Riel, Cees B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ed. Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.

Voros, G. & Álvarez, P. (1984). Que sucede en las relaciones públicas. México D.F.: AMACON.

Young, H. (2014). Three Essays on Lobbying. Massachusetts : Harvard University.

Recuperado el 01 de mayo desde:

https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12271794/You_gsas.harvard_0084L_11455.pdf?sequence=1