

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Estrategias de comunicación interna y externa para
ALITRIN**

María José Recalde Rodríguez

Gustavo Cusot, MA., Director de Tesis

Tesis presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones

Públicas

Quito, enero de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Estrategias de comunicación interna y externa para ALITRIN

MARÍA JOSÉ RECALDE RODRÍGUEZ

Gustavo Cusot, M.A.

.....

Director de Tesis

Hugo Burgos

.....

Decano del Colegio de Comunicación

y Artes Contemporáneas

Quito, enero de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: María José Recalde Rodríguez

C. I.: 0603969924

Quito, enero de 2014

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a mi madre, mi mayor ejemplo de lucha, constancia y dedicación. Mami, este es el inicio de muchos logros en mi vida profesional, tú me has enseñado a nunca rendirme y vencer los obstáculos que puedan surgir en el camino hacia el éxito. Seguiré siempre tu ejemplo y llegaré muy lejos.

Te amo

A mi tíos Marco y Betty, mis segundos padres, su apoyo, comprensión y motivación me han impulsado a conseguir una nueva meta en mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a mi Madre Dolorosa por derramar sus bendiciones en cada etapa de mi vida.

A mi familia, la bendición más grande que Dios me ha dado. Mami, Sofy, Betty, Nicky, Marquiño, Betita, gracias por ser mi fortaleza y mi aliento en momentos de debilidad. Significan todo para mí.

Pedro Cristellot, gracias por tu comprensión, paciencia y apoyo en los momentos más difíciles.

Gracias Gus por confiar en mí, gracias por tus conocimientos y consejos.

Resumen

El presente trabajo de titulación está compuesto por dos fases, la fase teórica y la práctica, en las cuales se demostrará la importancia de la comunicación en las organizaciones y los beneficios que brinda su implementación. En la fase teórica se analizarán conceptos claves sobre comunicación, comunicación organizacional, auditoría de comunicación y comunicación global, los cuales nos ayudarán a comprender la fase práctica del proyecto que consta de la aplicación de una auditoría de comunicación a la empresa ALITRIN y posteriormente el desarrollo de campañas internas y externas que permitan erradicar los problemas diagnosticados a nivel comunicacional y a nivel de ambiente laboral.

Abstract

This titling work is composed of two phases, the theoretical and practical phase, which demonstrate the importance of communication in organizations and the benefits provided by its implementation. In the theoretical phase we will analyze key concepts of communication, organizational communication, communication audit and global communication, all of them will help us to understand the practical phase of the project which involves the application of a communication audit in the company ALITRIN and subsequently the development of internal and external campaigns to help to eradicate the problems diagnosed about communication and workplace.

Contenido

Resumen.....	7
Abstract	8
1. Introducción	12
2. Justificación.....	13
3.0 Marco Teórico.....	14
3.1 Comunicación	14
3.2 Comunicación Organizacional	18
¿Qué es una organización?.....	18
Importancia de la Comunicación en las organizaciones.....	19
Stakeholders	20
Modos de comunicación en la organización	21
Elementos visuales	23
Elementos verbales.....	23
Elementos Culturales.....	24
3.3 Identidad de la empresa.....	24
La imagen VS. la reputación de la empresa	25
3.4 Comunicación Interna	27
3.5 Flujo de la comunicación en la organización	28
Comunicación descendente	28
Comunicación ascendente	28
Comunicación Horizontal	29
Comunicación formal e informal	29
Rumores	29
Comunicación verbal.....	31
Comunicación escrita	32
Tecnología en la comunicación.....	32
3.6 Auditoría de Comunicación Interna	33
3.7 Comunicación Global: Comercial e Institucional	38
Marketing	39

	10
Publicidad.....	42
Relaciones Públicas.....	43
Responsabilidad Social Corporativa	43
4.0 Auditoría de Comunicación Interna	47
4.1 Objetivos de la auditoría	47
4.2 Método	47
4.3 Antecedentes	48
Historia.....	48
Misión:	49
Visión:	49
Colores Corporativos:	49
Logos.....	49
4.4 Mapa de Públicos	50
4.5 Estrategia y técnicas de comunicación por público.....	51
4.6 Auditoría de comunicación y clima laboral	52
4.7 Análisis de resultados.....	52
Conclusiones	69
Conclusiones a nivel de identidad.....	69
Conclusiones a nivel de comunicación:	69
Conclusiones ambiente laboral.....	70
Recomendaciones.....	70
Recomendaciones a nivel de identidad	70
Recomendaciones a nivel de comunicación:.....	70
Recomendaciones ambiente laboral:	71
5.0 Propuestas de Campañas Internas para ALITRIN - LA CHOZA.....	72
5.1 Propuesta 1	72
5.2 Propuesta 2	79
5.3 Propuesta 3	84
5.4 Propuesta 4	91
6.0 Propuestas de Campañas de Comunicación Externa	95
6.1 Propuesta 1	98
6.2 Propuesta 2	103

6.3 Propuesta 3	107
6.4 Propuesta 4	110
6.5 Propuesta 5	113
7.0 Conclusiones.....	117
Bibliografía	119

1. Introducción

La comunicación es la facultad propia del ser humano que ha estado implícita en su evolución y en la de la sociedad.

La comunicación participa en la creación de los seres humanos a dos niveles: 1. Ha intervenido en la hominización [...] La comunicación humana es en sus orígenes, un recurso que desarrollan los homínidos para adaptarse a su condición en el mundo natural. En la hominización se tiene a la vista de qué manera el organismo y los comportamientos del hombre moderno, adquieren la impronta de su condición de comunicante. 2. Interviene en la humanización, que es la creación de sociedades reguladas por normas, creencias y valores. La comunicación está implicada en la reproducción de los grupos. Los cuales satisfacen las necesidades colectivas. (Martín, 2007)

Comprendemos de esta manera la transcendental influencia de la comunicación en el desarrollo y formación de las sociedades en las que se desenvuelve el ser humano. Las organizaciones al ser parte de un sistema social en el que deben participar activamente con sus diversos públicos, necesitan indudablemente de un proceso de comunicación efectivo interno y externo mediante el cual se transmita la esencia de la empresa, ¿Qué hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con qué fin?. Este proceso de comunicación debe guardar coherencia entre lo que se hace y lo que se dice que se hace y sinergia entre lo que se comunica interna y externamente.

2. Justificación

Las organizaciones en la actual sociedad del conocimiento se enfrentan a grandes retos al momento de ejecutar cada una de sus acciones y comunicar la forma en la que se lleva a cabo cada una de ellas.

León Olivé (2005) considera que “las fronteras del conocimiento se han desbordado y parecen ya no tener límite. El conocimiento ha abierto posibilidades de intervención en cuanta esfera de la vida humana y de la naturaleza podamos imaginar”. (p.66). La sociedad del conocimiento y su abundancia de información permite que los públicos puedan acceder a datos importantes sobre la empresa que antes hubiese sido imposible llegar a obtener. Es por eso que cada día las organizaciones se ven enfrentadas a más retos para posicionarse de una mejor manera en el mercado laboral y principalmente en la mente de sus stakeholders.

Resulta de vital importancia entonces el manejo de un buen sistema de comunicación en una organización en la que se involucre a los públicos internos y externos. Los beneficios que provee un sistema de comunicación integral son amplios, comenzando porque facilita la consecución de objetivos y metas comunes, se potencia la imagen de la empresa frente a su público, se destaca de la competencia, sus activos intangibles incrementan y por ende el factor económico también se verá beneficiado.

3.0 Marco Teórico

3.1 Comunicación

La comunicación es el legado más antiguo de la experiencia humana que en un principio pudo haber surgido como una reacción innata de los primeros seres humanos para relacionarse e interactuar con sus semejantes ya sea mediante gestos, movimientos, gritos o señas con el fin de que sus deseos necesidades y sentimientos sean entendidos. Poco a poco surgió el lenguaje articulado, el ser humano lo fue perfeccionando, conjugando con el lenguaje no verbal y adaptándolo al desarrollo de la tecnología se logró el sistema complejo que hoy conocemos como comunicación.

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido. [...] Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología, la palabra comunicación proviene del término latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común” (Definición.De, s/f)

Cuando se plantea la idea de que la comunicación es la participación, significa que “hace donación a otro de lo que se tiene”, o bien “se establece una conexión, un lazo de unión, un contacto entre dos personas. De otra manera, el proceso puede visualizarse como una

actividad o como un resultado, es decir, como una entrega de algo a alguien, del emisor al receptor (Bolaños, 2002)

Pedro Orive Riva en su libro *Comunicación y Sociedad Democrática* define a la comunicación como:

Una relación establecida, consistente en el descubrimiento del "yo", del "otro" u "otros" en donde se brinda un mensaje, que implica una dualidad (emisor, receptor), en quienes coexiste un sustrato común que sirve de base o fundamento y que supone la presencia de un mensaje y la necesidad de un código con la finalidad de conocer una realidad (Bolaños, 2002)

Carlos Van-der Hofstadt (2005) en su obra, *El libro de las Habilidades de Comunicación*, conceptualiza a la comunicación como:

Un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Comunicación es un proceso de transformación y cambio continuo a través del tiempo que implica interacción y dinamismo.

Aristóteles definió a la retórica como "la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión". Su trabajo lo organizó en tres capítulos: la persona que habla (la fuente), el discurso que pronuncia (el mensaje), y la persona que escucha (el destinatario). Se puede

afirmar que ésta fue la primera explicación del proceso de la comunicación por medio de un modelo conceptual (Arias, s/f)

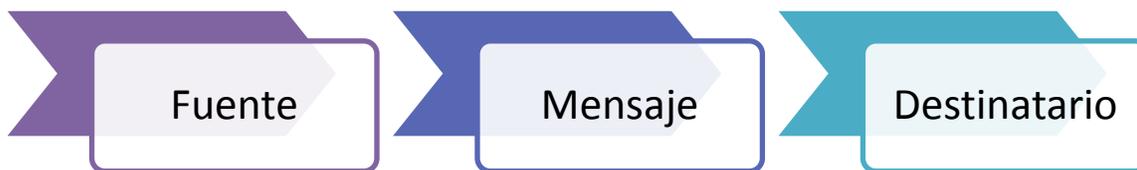


Diagrama de los elementos de la comunicación según el modelo aristotélico. (Elaboración propia)

Un modelo más contemporáneo sobre el proceso de comunicación lo establecieron Shannon y Weber.

El modelo de Shannon y Weaver es ciertamente compatible con la teoría de Aristóteles, en este modelo se consideran que los componentes de la comunicación incluyen: 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor, y 5) un destino. Si por fuente entendemos el orador, por señal el discurso, y por destino al que escucha, tenemos el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario. (Berlo, 1969)

Shannon y Weaver incluyen también dentro de su modelo un elemento que interfiere en la calidad del proceso de comunicación, el ruido. Este elemento puede alterar el mensaje enviado.

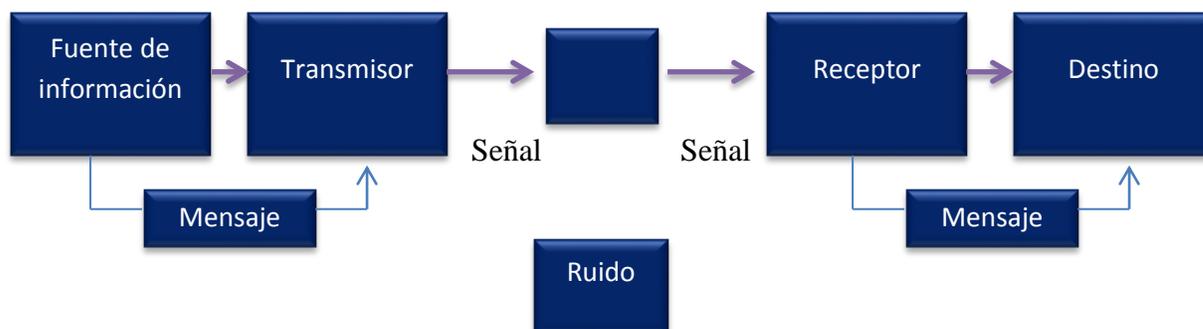
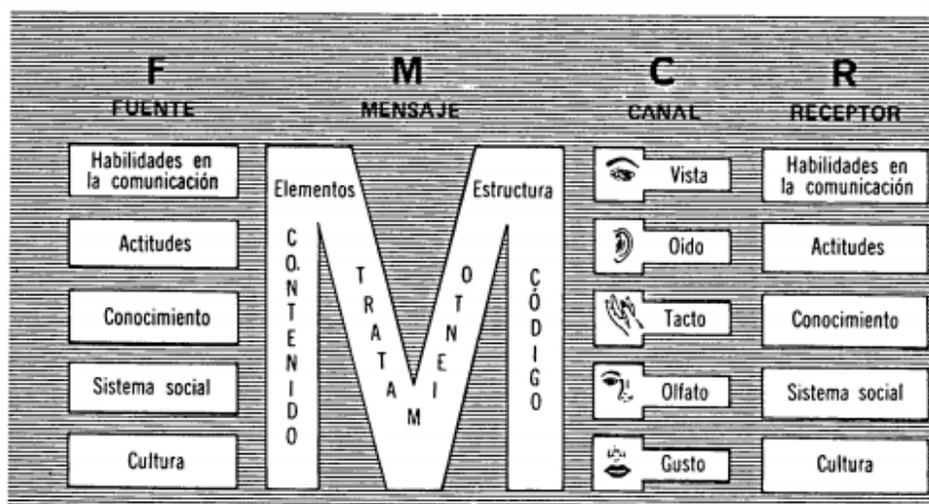


Diagrama de los elementos de la comunicación de acuerdo al modelo de Shannon y Weaver.(Elaboración propia)

David Berlo en 1960 planteó un modelo de comunicación llamado FMCR en el que se definen cuatro elementos como principales para el proceso de comunicación fuente, mensaje, canal y receptor y añade elementos auxiliares que complementan el proceso propuesto por Shannon y Weaver, estos elementos son los codificadores y decodificadores.



Modelo de los componentes de la comunicación.

Modelo de los componentes de la comunicación de Berlo (Berlo, 1969)

Podemos resumir los elementos de este modelo de la siguiente manera:

Fuente: Es el punto de partida del proceso de comunicación del cual se emite la información.

Codificador: Traduce el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

Mensaje: Es el producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

Canal: Medio por el cual se transmitirá el mensaje.

Decodificador: Traduce los códigos del mensaje de manera que el receptor

Receptor: Es el objetivo final del proceso de comunicación, (Berlo, 1969) establece que “el receptor es el elemento esencial de la efectividad de la comunicación; ya que las personas o grupos no responden a menos que esperen que sus respuestas sean recompensadas”.

3.2 Comunicación Organizacional

Antes de abordar el tema de la comunicación organizacional es pertinente entender el concepto de organización, sus funciones y su desempeño dentro de la sociedad en la que se desarrolla.

¿Qué es una organización?

Una organización es un sistema socio-económico en el que interactúan personas en forma ordenada y coordinada, con el fin de alcanzar objetivos comunes y en el cual la comunicación y la información, constituyen elementos básicos para su existencia (Rodríguez V. , 2008)

Para Joan Costa (1999) una empresa es:

Todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia [...] tendrá que comunicarse internamente y con su entorno y estará expuesta a riesgos.

La comunicación es un proceso dinámico que se adapta a la organización, por lo tanto, la identidad corporativa –como reflejo de la realidad de la institución- se proyecta inevitablemente hacia los públicos internos y externos a través de la comunicación organizacional (Rodríguez V. , 2008)

Importancia de la Comunicación en las organizaciones

Es fundamental para todo tipo de organización establecer una relación sólida con su entorno para poder crecer y sobresalir de su competencia. Esta relación sólida se alcanza mediante una comunicación eficiente con cada uno de los stakeholders de la organización. Dentro de una organización la comunicación favorece al cumplimiento de todas las funciones administrativas principales (planeación, organización, dirección y control) permitiendo que las organizaciones puedan cumplir sus metas tanto remunerativas o económicas como alcanzar un buen posicionamiento en la mente de sus stakeholders, es decir proyectar una imagen positiva de la organización.

Stakeholders

La teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios (máximos) para sus accionistas, y otro que amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa (stakeholders), desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general [...] pasando por directivos, empleados, trabajadores, proveedores, clientes, sindicatos y competencia. (Argandoña, 1998).

Edward Freeman en 1984 desarrolló la Teoría de los Stakeholders dentro de su obra "Strategic Management". Freeman define a los stakeholders como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa" (Míguez, 2007)

En el siguiente diagrama se establece la relación entre una organización y sus diferentes stakeholders, los cuales de acuerdo a la teoría del entorno se pueden agrupar en tres bases, la base propia, que se refiere a aquellos grupos legalmente instituidos dentro de la empresa. La base de la industria que abarca a los organismos reguladores, la competencia y los organismos de representación y finalmente la base general.

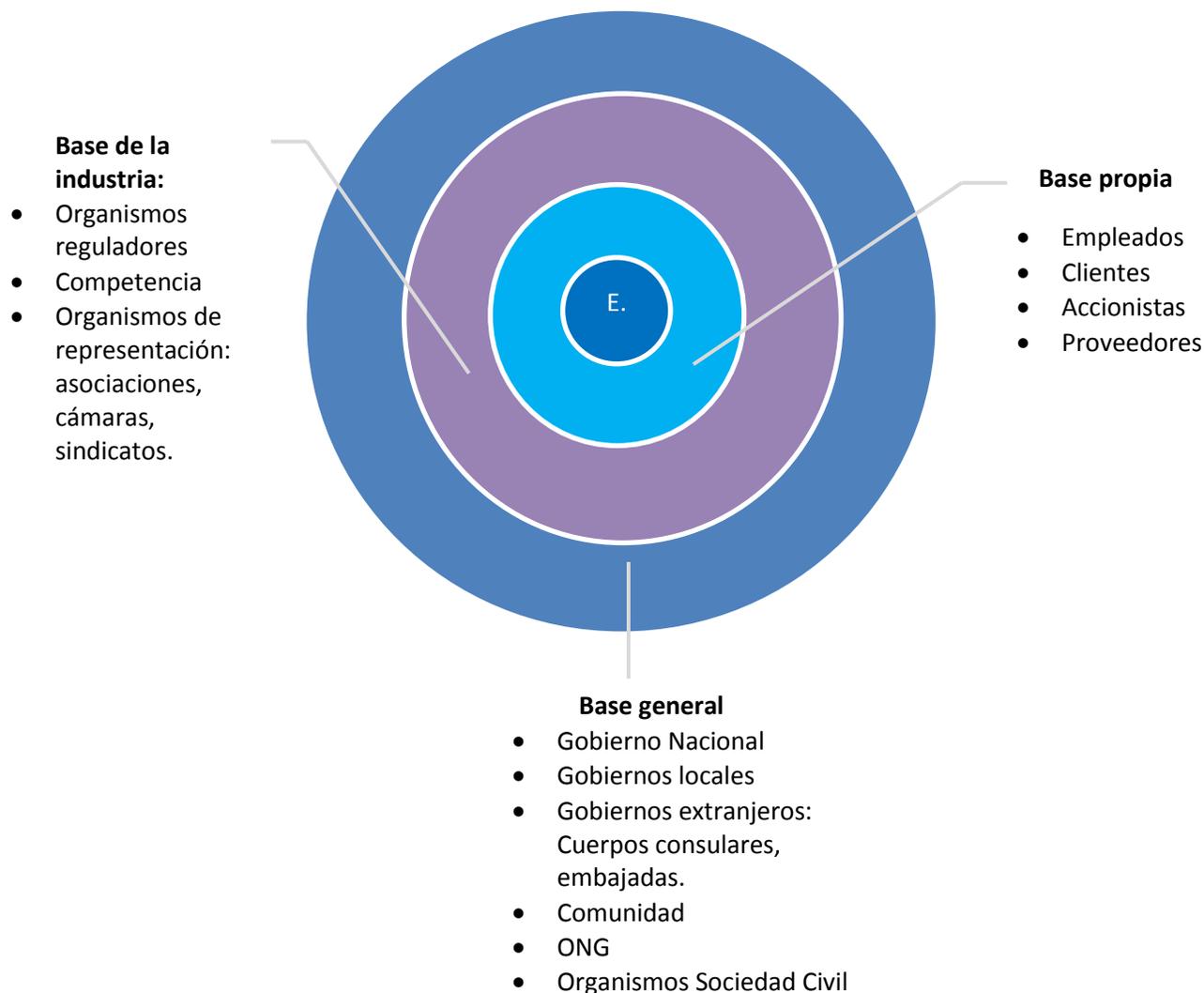


Diagrama Teoría del Entorno en las empresas (elaboración propia). Fuente: Apuntes de clase de Relaciones Públicas I, María Isabel Parra (2011)

Modos de comunicación en la organización

Existen dos modos de comunicación, el modo de comunicación directo y el indirecto. El modo de comunicación directo abarca todo tipo de relación que tiene la empresa con su público interno y externo la cual puede ser “presente en el acto de comunicarse (el individuo acude a un punto de información y es atendido por otro individuo)” (Costa, 1999) o ausentes, cuando la comunicación se da por medio de elementos técnicos como internet, fax, llamadas telefónicas o correos electrónicos.

En el modo indirecto la organización se convierte en emisora ya que toma la iniciativa de la comunicación, “no existe la interacción: el emisor activo sigue siéndolo en el proceso, mientras que el receptor permanece pasivo en la comunicación y reactivo en sus efectos” (Costa, 1999).

La comunicación interna de una organización es otro factor fundamental para el desarrollo corporativo. Los colaboradores deben estar enterados de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Según Capriotti la comunicación interna “favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía.” (Capriotti, 1998)

La comunicación externa es la proyección de los componentes comunicacionales que se generan y fluyen dentro de la empresa hacia el público externo con el fin de promover sus actividades comerciales, generar empatía y lograr una relación a largo plazo con los diferentes públicos.

El hecho de comunicar no comprende únicamente a la creación de mensajes informativos, sino también a aquellos estímulos que surgen de manera voluntaria o involuntaria alrededor de la organización. Una de las principales fuentes de comunicación de una empresa está constituida por la cultura organizacional.

La cultura organizacional es un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización [...] Jorge Etkin

y Leonardo Schvarstein puntualizan que la cultura es un componente activo y movilizador , puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte como lo es la sociedad. (TPM, 2007)

La cultura de una organización está formada por factores visuales, verbales, culturales y conductuales, los cuales a su vez proyectan la identidad de la empresa

Elementos visuales

Los factores visuales son un grupo de signos rigurosamente gráficos que identifican a la organización, éstos forman parte de la marca y permiten una diferenciación entre las demás organizaciones formando su identidad. Están compuestos principalmente por el logo, logotipo, los colores, el isotipo y la tipografía cuyo objetivo es lograr la recordación de la marca.

La marca “ va más allá de lo que denota el texto y siendo un signo o símbolo, el nombre mismo ya lo es, establece propiedad. Todo lo que hace la empresa bajo su nombre le pertenece, ya sean productos o cualquier otro acto” (Costa 1999)

Elementos verbales

Los factores verbales son signos lingüísticos que de igual manera marcan la diferencia entre organizaciones, el factor verbal más importante es el nombre de la empresa. “Lo que no tiene nombre no existe” (Costa, 2004), este signo verbal es el inicio de la identidad de la organización ya que están reconocidas por la ley.

Elementos Culturales

Los factores culturales son factores de apreciación que se empiezan a relacionar con las experiencias emocionales entre la organización y sus stakeholders.

Al momento en que una organización presta sus servicios está asumiendo la responsabilidad de mantener una buena conducta. La conducta se ve reflejada en cada uno de los colaboradores que tiene la empresa, desde los altos mandos hasta los cargos bajos con quienes los clientes mantienen un contacto directo y obtienen un concepto sobre la cultura y la conducta de la organización en general.

Estos factores citados anteriormente convergen en un circuito de comunicación integrando por la empresa y sus diferentes públicos que se desenvuelven en el campo social, los cuales reciben mensajes de la organización ya sea directa o indirectamente. Fuera de este circuito existen mensajes ajenos a la empresa que se convierten en interferencia para el mensaje enviado por la organización y dificulta la comunicación pura y clara entre el emisor y los receptores.

“Es a partir de este juego de interacciones entre los mensajes y las acciones lo que permite a la empresa determinar la configuración de la imagen mental en el público”(Costa 1999)

3.3 Identidad de la empresa

La identidad de una organización es la percepción de autenticidad que tiene la organización de sí misma, condicionada por el entorno, su propia actividad identitaria y el proceso continuo de revisión y creación de sus atributos, de su cultura, lo cual debe comunicar a sus audiencias, a su público. Esto es lo que la hará única y perfectamente diferenciable. La

identidad no es homogénea, ni tampoco permanente y se mide por el sentimiento de pertenencia (Arguello, 2005, pág. 8)

Comprendemos entonces la necesidad que tienen las empresas de destacarse de la competencia mediante la construcción de elementos únicos que los represente tanto interna como externamente. La identidad nace de la construcción de una cultura organizacional sólida.

“La identidad es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa basados en la misión y visión de la misma, es decir la personalidad de la empresa” (Escobar, 2009).

La misión de una empresa define el objetivo de la misma y especifica la actividad a la que se dedica, las necesidades que cubren y al público al que se dirige. Es decir quiénes son, qué hacen y para quienes lo hacen.

La visión define a dónde se quiere llegar en un futuro, manifiesta las expectativas de la organización, las cuales deben ser realizables y estar redactada con un lenguaje legible para que pueda ser entendido por todos los públicos relacionados con la empresa.

La imagen VS. la reputación de la empresa

Capriotti define a la imagen empresarial como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”.

La imagen es efímera y cambiante de acuerdo a la situación en la que se encuentre y al entorno que rodea a la organización. Es necesaria la renovación y evolución de la imagen

siempre y cuando se mantengan los conceptos básicos de la organización. La reputación es mucho más estable que la imagen ya que requiere de un largo proceso en el que se establece los valores y la filosofía, los cuales posteriormente se verán reflejados en el comportamiento y la conducta de la organización.

La imagen es un activo intangible ya que no se puede medir económicamente, pero sí por el reconocimiento del público y los medios y la diferenciación entre empresas competentes.

Los medios de comunicación tienen gran influencia sobre la imagen y el posicionamiento de una empresa, siempre estarán pendientes del tipo de comportamiento que tiene, ya sea positivo o negativo, para utilizar información que llame la atención del público y pueda causar controversia.

Cuando una organización pasa por un momento de crisis, el manejo de la imagen y reputación debe ser cuidadoso, se debe comunicar la verdad sobre lo que está pasando y demostrar responsabilidad para solucionar el problema, caso contrario la reputación de dicha empresa se verá en decadencia y volver a llegar a recuperar el posicionamiento que se tenía será muy difícil ya que se habrá perdido la credibilidad entre los stakeholders.

El éxito de una organización actualmente no se mide solo por el nivel de ventas o las ganancias obtenidas, el verdadero éxito se alcanza cuando se demuestra que la reputación y la imagen han legado a un nivel superior, resaltando los valores y ética al momento de trabajar, de esta manera se logra el reconocimiento, aceptación y fidelidad tanto de los medios como de los stakeholders, logrando así una relación sólida.

3.4 Comunicación Interna.

Las organizaciones actualmente se desenvuelven en una sociedad cambiante y competitiva que exige la ejecución de estrategias y planes de acción que ayuden a mejorar el ambiente laboral mediante una comunicación ascendente, descendente y transversal que involucre a todos los actores de una empresa con la utilización inteligente de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos con los que cuenta. Todo esto se logra por medio de una comunicación interna efectiva. Los principales retos a los que se enfrentan los directivos de una empresa es desarrollar una vía de comunicación para todos los involucrados, teniendo en cuenta sus principales características que les permitirá determinar la mejor forma de comunicación para llegar a ellos. Desarrollar estrategias y acciones comunicacionales para disminuir los rumores que siempre serán parte de la comunicación.

Jesús García (1998) señala que:

La comunicación interna es un dato de referencia y una herramienta fundamental para el diagnóstico de clima interno y del nivel de salud organizacional. Es también el instrumento más valioso y eficaz para la adopción de las estrategias de cambio; la condición básica para un tratamiento constructivo de los conflictos internos y, en fin, el vehículo privilegiado para la consolidación de la cultura corporativa.(p.153)

Una empresa responsable debe manejar efectivamente las herramientas que faciliten el flujo de información con su público interno. La comunicación interna implica gestionar integralmente todas las vías de comunicación posibles para el intercambio de información entre los directivos y los colaboradores de la empresa, quienes no deben ser considerados únicamente como receptores de la información, sino también como emisores indispensables

de información importante para la organización. Para que la gestión de la comunicación interna sea posible debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones , de gestión de proyectos , es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico.

Los mensajes se deben elaborar de acuerdo a cada público, esto implica conocer detalladamente quiénes son y cuál es su función dentro de la empresa. El lenguaje utilizado para la transmisión de los mensajes no es el mismo, varía según el cargo que ocupen, es decir si el mensaje está dirigido a las personas encargadas de producción, se utilizará un lenguaje técnico. Si está dirigido a directivos se empleará un lenguaje más formal, mientras que si está dirigido a niveles jerárquicos bajos se deberá usar un lenguaje sencillo.

3.5 Flujo de la comunicación en la organización.

Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se origina desde los altos mandos hacia los niveles jerárquicos más bajos. La función de este tipo de comunicación es especificar metas, asignar tareas, informar sobre procedimientos técnicos, aclarar normas, principios y valores a seguir dentro de la empresa y brindar retroalimentación sobre resultados obtenidos de acuerdo al desempeño de los colaboradores.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se origina desde los niveles jerárquicos bajos hacia los más altos para informar sobre el nivel de desempeño de estos grupos de trabajo. Además reúne las opiniones de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, el nivel de acuerdo o

desacuerdo con la toma de decisiones de la empresa y sugerencias que puedan aportar a un mejor desenvolvimiento de la organización. Este tipo de comunicación anteriormente ha sido relegado a un segundo plano en varias instituciones, pero cada vez se va tomando más conciencia sobre la importancia de la inclusión de los colaboradores de cada nivel jerárquico en todo proceso comunicativo.

Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación fluye entre grupos o miembros de un mismo nivel jerárquico, es beneficiosa en cuanto que limita la burocracia en la comunicación, agiliza la toma de decisiones entre departamentos y permite una mejor coordinación.

Comunicación formal e informal

La comunicación dentro de una empresa puede ser formal e informal. La comunicación formal es aquella que es emitida por la empresa y brinda información oficial de lo que está pasando dentro de la organización. Es transmitida mediante circulares, informes, reuniones de directivos, conversatorios, capacitaciones a empleados, entre otros. Mientras que la comunicación informal propone una información no oficial, ésta se forma como especulaciones ante la falta de información, una clase de comunicación informal que siempre se da en las empresas son los rumores.

Rumores

En el texto de (Brandolini, 2009) se define a los rumores como un mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones que esas mismas personas consideran importantes para sus necesidades y se considera a los rumores como

“Radio Pasillo” debido a que se generan en este tipo de espacios en los que los miembros de la organización se encuentran e intercambian información que incumbe a todos.

Los rumores son informaciones no oficiales que se generan en momentos de tensión, estrés y desorientación como respuesta a la falta de información eficaz dentro de una organización, generalmente se propaga por medio del boca a boca. Los rumores provocan inestabilidad y establecen un ambiente de inseguridad que si no se maneja adecuadamente afectará a la empresa, a los directivos y a los empleados por la mala interpretación de la información. No se puede erradicar totalmente los rumores pero se puede controlar el impacto negativo que estos tienen por medio de una comunicación abierta, honesta y transparente por parte de los directivos.

Para elegir los canales de comunicación interna más adecuados para la organización se deben evaluar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos tomando en cuenta los objetivos comunicacionales, los destinatarios del mensaje y el nivel de acceso que tienen a dichos medios.

La eficacia de los canales de comunicación está a cargo de un grupo de personas pertenecientes a distintas áreas de la empresa y de diferentes niveles jerárquicos con aptitud para las relaciones interpersonales y conocimiento de comunicación. Son mediadores entre los directivos y los empleados de la organización difundiendo información relevante como propuestas, necesidades, inquietudes, ya sea de forma ascendente, descendente u horizontal. Este grupo de profesionales además se desenvuelven en diferentes actividades que aportan a la formalización de la comunicación y a la creación de un clima laboral adecuado. Entre estas actividades se puede mencionar la detección de las barreras comunicacionales, disipar las

dudas que puedan surgir en el proceso de comunicación, fomentar la participación de todos los miembros de la empresa, escuchar las opiniones y buscar soluciones para el estrés laboral.

Existen dos tipos de canales de comunicación, los tradicionales y los tecnológicos. De acuerdo (Brandolini, 2009) los canales tradicionales se caracterizan por “el soporte en el que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara)”. Mientras que los canales tecnológicos se desarrollan en un soporte digital.

Comunicación verbal

Moisés Ladrón de Guevara (1963) manifiesta que:

La comunicación verbal es un canal de doble sentido, en virtud de la flexibilidad que ofrece para intercambiar ideas, hacer aclaraciones y efectuar rectificaciones inmediatas. Asimismo, pueden efectuarse más fácilmente ajustes y adaptaciones en cualquier situación, gracias al empleo adecuado de tono de voz, gesto, actitud enérgica, sonrisa, etc (p.590).

Este tipo de comunicación es efectiva cuando se busca difundir información sobre temas que requieran de un contacto más personal entre el emisor y el receptor tales como cambios en los procesos corporativos, anuncios de toma de decisiones, capacitación a empleados y todos aquellos temas que presenten altos grados de complejidad y seriedad. El feedback que brinda este tipo de comunicación es inmediato y permite analizar las reacciones del receptor en el momento que recibe la información por medio del lenguaje corporal y gestual.

Comunicación escrita.

La comunicación escrita permite tener constancia de lo que se ha informado, este tipo de comunicación es más planificada y estructurada que la comunicación oral. La retroalimentación en este caso no es inmediata, la información llega a los empleados pero no siempre se puede estar seguro de que fue entendida o si existen dudas acerca del tema. Entre las herramientas más importantes de comunicación escrita se puede mencionar a memorándums, circulares, brochures, revistas corporativas y oficios.

Tecnología en la comunicación.

Los cambios tecnológicos proporcionan una variedad de herramientas que agilitan ciertos procesos de comunicación, principalmente aquellos que se establecen a largas distancias. Este tipo de canales de comunicación tienen una base digital y su ventaja es la forma bidireccional de comunicarse con todos los miembros de la empresa.

Antonio Castillo Espacia (2004) afirma que:

En el contexto tecnológico en el que nos desenvolvemos, la aplicación de las tecnologías se está introduciendo muy rápidamente en las estructuras organizativas. Desde el punto de vista de la comunicación interna también se producen estos cambios y a las herramientas tradicionales de este tipo de comunicación se le están añadiendo soportes tecnológicos. (p. 274)

El uso correcto de los canales tecnológicos mejora el proceso de comunicación interna ya que el acceso y la actualización de datos es inmediata. La intranet es la herramienta más común en las empresas. Se trata de una red corporativa que funciona por medio de internet a la que tienen acceso únicamente los miembros de la compañía. Para Ambegaonkar (1997) la

intranet “no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización” (Castillo, 2004). La implementación de las nuevas tecnologías se debe realizar como un paso posterior al análisis y la ratificación de que serán herramientas útiles para la comunicación.

Si se considera necesaria la implementación de los canales de comunicación tecnológicos, se puede crear un sitio web en el que se encuentra toda la información sobre las principales actividades y características de la organización. El sitio web permite la interacción de la empresa con sus públicos tanto internos como externos. El correo electrónico permite recibir y enviar información concreta a uno o varios contactos a la vez. El blog es otra herramienta que en la actualidad ha sido adoptada por algunas empresas, aunque en menor medida. Las empresas comparten por este medio información que sea de interés público con el fin de obtener comentarios e interacción oportuna con su público.

Como conclusión de este apartado podemos decir que la sinergia de los canales de comunicación interna consiste en la implementación de un plan estratégico en el que se fusionen distintos canales, ya sean estos tradicionales o tecnológicos luego de haber analizado y seleccionado los mensajes que se quiere transmitir y a quién se quiere transmitir para satisfacer las necesidades de comunicación que tienen sus principales públicos.

3.6 Auditoría de Comunicación Interna

Como podemos ver, la comunicación dentro de la organización es sin duda un factor indispensable para lograr un alto desempeño de todas las áreas por las que está compuesta una empresa. Se alcanza una gestión, dirección y producción de calidad por medio un proceso de comunicación eficaz. Es importante medir la eficacia de las herramientas de comunicación

para identificar las fortalezas y debilidades de las mismas, de manera que se puedan tomar acciones acertadas para mejorar y potenciar su uso. El instrumento adecuado para realizar este análisis es la auditoría de comunicación.

La realización de una auditoría permite verificar y analizar los recursos comunicativos que usa la organización así como cuál es la percepción que sus audiencias tienen de los mensajes emitidos. Esto ayuda a realizar recomendaciones que corrijan los déficits comunicativos que pudieran existir y desarrollar políticas de comunicación óptimas y rentables. Mediante la auditoría se obtiene un mapa del clima de comunicación de la organización que permite definir la cultura corporativa y establecer la diferencia entre la identidad corporativa que se quiere proyectar y la imagen que es percibida realmente (Rodríguez I. , 2007)

A partir de los años cincuenta, la misión de la auditoría deja de limitarse al control y asume una función de asesoramiento a los órganos directivos de la empresa. Las dos funciones que cumple son: controlar la eficacia de la comunicación y los medios que utiliza para dicho propósito y asesorar sobre los cambios necesarios para mejorar la relación de la empresa con sus stakeholders.

Nuria Saló (1997) define a la auditoría de comunicación interna como “una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad” (García J. , 1999).

Los objetivos de una auditoría se centran en: “ obtener información válida y pronta sobre la situación presente de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional,

utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen significación, objetividad y pertenencia'' (Tello, 2012).

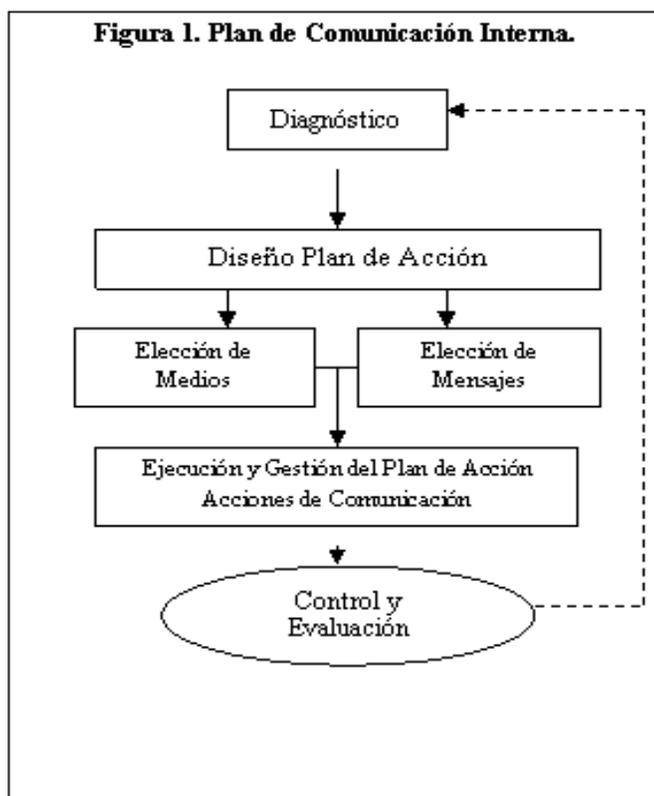
La auditoría de comunicación interna de acuerdo con Martín González Frígoli detecta:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

Fuente: (Infobrand, 2010).

La auditoría de comunicación interna de una organización comprende un conjunto de fases que inicia con el diagnóstico, posteriormente se plantea un diseño de acciones estratégicas que será ejecutado y controlado continuamente para asegurar una comunicación que beneficie a todos los públicos relacionados con la organización.

Josefa García Mestanza (et.al) (1999) proponen el siguiente diagrama en el que se detalla el orden de secuencia que se debe seguir en la aplicación de una auditoría de comunicación.



- El diagnóstico:** Constituye la primera fase de la auditoría. En esta fase se tendrá un primer contacto con la realidad de la empresa, mediante ella se puede reconocer las fortalezas, debilidades, necesidades de cada área que compone la empresa, así como el nivel de eficacia de las herramientas de comunicación e incluso el ambiente laboral. En este primer paso se requiere obtener resultados específicos y medibles, esto se puede lograr mediante la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos. Entre los métodos cuantitativos se puede catalogar a la encuesta como la herramienta más fiable y objetiva. Antes de aplicar este método es necesario conocer el tamaño del

universo y en caso de que sea muy extenso se deberá tomar una muestra que representará a la totalidad de los miembros de la empresa. En ella se establecen preguntas cerradas que permiten cuantificar de mejor manera los resultados de manera porcentual.

Por medio de los métodos cualitativos podemos acceder a información subjetiva como opiniones de los participantes. Entre los principales métodos cualitativos se puede mencionar los focus groups, entrevistas personales y la observación participante.

- **Diseño del plan de acción:** Una vez que los resultados del diagnóstico han sido recopilados y analizados se puede proceder a diseñar un plan de acciones enfocadas en solucionar los problemas encontrados. Es indispensable en esta segunda etapa definir ¿Qué se quiere lograr? (objetivos), ¿Qué se va a hacer? (estrategias), ¿Cómo se va a hacer? (tácticas) y el mensaje que se quiere transmitir.
- **Ejecución y gestión del plan de acción:** Es la etapa en la que se pone en práctica las acciones propuestas durante la etapa de planificación
- **Control y evaluación:** Es la última etapa dentro del proceso de la auditoría pero comprende una acción a largo plazo ya que se trata de un seguimiento y control de la puesta en marcha del plan de acción. Aquí se verifica que las decisiones tomadas fueron las correctas y estén contribuyendo con el desarrollo de la empresa.

Es importante recalcar que los auditores deben ser personas expertas en el manejo de las herramientas de comunicación y externas a la organización. “Se debe evitar cualquier conflicto de intereses que pueda llevar al auditor a comprometer su credibilidad y confianza a la hora de cumplir con sus labores” (Gerencie.com2013)

3.7 Comunicación Global: Comercial e Institucional

Luego de haber comprendido la importancia de un buen manejo de la comunicación dentro de la empresa y los beneficios que éste tiene, es necesario adentrarnos en el tema de la comunicación global. Este enfoque de la comunicación que cada vez toma mayor relevancia en el ámbito empresarial se refiere a la concordancia que existe entre lo que las organizaciones hacen y lo que comunican que hacen. Es decir se exterioriza sus prácticas, actividades comerciales, toma de decisiones, responsabilidad con sus stakeholders y todas aquellas operaciones en las que se vean involucrados.

Weil y Pascale afirman que la comunicación global “no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer” (Comunicólogos, s/f)

José Páez en su artículo La Comunicación Global señala que:

“Como consecuencia de los procesos de integración que están sucediendo en las últimas décadas, el significado de comunicación global ha obtenido un espacio preponderante en la sociedad actual, el cual ha sido significado por diferentes especialistas de formas muy diversas y en algunas oportunidades hasta antagonismos se han presentado”

Páez además cita que para Schvarstein la comunicación global se puede entender

desde tres enfoques:

- a) El que alude a la comunicación en un mundo globalizado.
- b) El que demanda la coherencia entre el decir y el hacer, proponiéndola como una cuestión tanto ética como de eficacia.
- c) El que postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación externa e interna.

El concepto de comunicación global comprende entonces la integración de las distintas herramientas de comunicación tanto internas como externas que dispone la empresa para comunicar su discurso y promover sus acciones.

Entre las herramientas más importantes que las organizaciones exitosas utilizan para relacionarse con su público externo y de este modo lograr una comunicación integral se debe destacar al marketing, la publicidad y las relaciones públicas.

Marketing

Lorenzo Iniesta conceptualiza al Marketing como:

Una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno, del mercado y de sus tendencias, se ocupa de la concepción , desarrollo , planificación, difusión y comercialización de marcas, productos y servicios, que satisfagan las expectativas de la demanda, logrando resultados rentables para la empresa u organización interesada. (Iniesta, 2005)

Philip Kotler define al Marketing como un proceso social y de gestión por medio del cual distintos grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de

productos o servicios de valor para otros. Para comprender de mejor manera las funciones del marketing, Kotler propuso las siguientes definiciones:

Las necesidades: son inherentes al ser humano, están unidas a su esencia, por lo que no se pueden crear. Son la carencia de un bien básico.

Los deseos: Son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas (cuando sentimos una necesidad básica como por ejemplo, la sed). El marketing no crea necesidades, crea deseos.

Las demandas: son deseos de algo específico en función de un determinado poder adquisitivo.

Producto: Todo aquello que se ofrece para satisfacer una necesidad o deseo. Pueden ser tangibles o intangibles.

Intercambio: Es el acto de obtener de otra persona o grupos de personas, un producto o un servicio deseado ofreciendo algo a cambio.

Fuente: (Vertice, 2007), La comunicación Comercial

Marketing Mix

Es el resultado de la fusión de diversos instrumentos que se basan en la teoría de las cuatro P's desarrollada por McCarthy, las cuales se refieren al Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto: ¿Qué se ofrece al consumidor?, ¿En qué se diferencian de la competencia?, ¿Cuál es su valor agregado o qué beneficios brindan a los clientes?. Estos pueden ser también

servicios.

Plaza: Se refiere al canal de distribución, los lugares en los que se va a comercializar los productos o servicios o al nicho de mercado al que van dirigidos.

Precio: Es el valor que el consumidor debe entregar a cambio del servicio o producto. El precio se determina mediante un estudio de mercado tomando en cuenta aspectos como los costos de producción, distribución y promoción además de tomar como referencia los precios de la competencia.

Promoción: Este punto hace referencia a la comunicación que mantienen las empresas con sus clientes para persuadirlos o incitarlos a que elijan sus productos o servicios, destacando sus características y los beneficios.

Charles W. Lamb et.al (2006), en su libro Marketing, proponen el siguiente esquema para explicar el concepto de Marketing y el proceso necesario para llegar al consumidor



Publicidad

María Ángeles Gonzales Lobo (2009) en su Manual de Publicidad propone la siguiente definición sobre la Publicidad:

La publicidad es una de las formas de comunicación de la empresa. Nos referimos aquí a la comunicación externa, es decir, al conjunto de mensajes que la empresa lanza al exterior, haciendo abstracción de la comunicación interna de la empresa. [...]. La publicidad comercial consiste en divulgar, es decir, dar a conocer algo a capas amplias de la población. Lo que queremos divulgar son mensajes no de cualquier tipo, sino de carácter comercial, y se lo hace con el objeto de atraer consumidores para los productos o usuarios para los servicios que ofrece la empresa.

Los medios que utiliza la publicidad para comunicarse, divulgar su información y persuadir a su público objetivo están comprendidos en los medios ATL y BTL.

Medios ATL

Las siglas ATL significan Above The Line (sobre la línea), se refiere a la comunicación por medios tradicionales o masivos, los cuales permiten una difusión más amplia, llega a un mayor número de targets. Este tipo de medios son la radio, televisión, prensa o vallas.

Medios BTL

BTL significa Below The line (debajo de la línea). Se refiere al tipo de publicidad no tradicional que se logra transmitir por medios novedosos, creativos e impactantes. Están dirigidos a un público específico y ya no tan amplio como en el caso de los medios ATL. La

publicidad BTL se da por medio de activaciones al aire libre, eventos que involucren a los clientes, en medios de transporte, acciones interactivas, aplicaciones para celulares, mailing masivo, videos virales, entre otros.

Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas nacieron en Estados Unidos a principios de 1900 como respuesta a la necesidad que tenían las empresas de tomar en cuenta la opinión de sus diversos públicos, de quienes dependía su crecimiento o su fracaso.

Se conoce al Dr. Edward L. Bernays, como el padre de las Relaciones Públicas modernas debido a que conceptualizó un modelo de Relaciones Públicas “que ponía énfasis en la aplicación de la investigación de las ciencias sociales y en la psicología conductista para formular campañas y mensajes que pudieran cambiar las percepciones de la gente y fomentar determinados comportamientos” (Seitel-Fraser, 2003)

Natalia Martini define a las Relaciones Públicas como:

Un conjunto de acciones de comunicación estratégicas coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. (Martini, s/f)

Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas al ser parte de un sistema social, están sujetas a la mirada vigilante del consumidor, el cual ha ido tomando conciencia sobre las problemáticas sociales, económicas y ambientales en las que pueden verse involucradas las empresas. Actualmente el consumidor tiene mayor poder para defender y reclamar sus derechos y los de la sociedad en la que se

desenvuelven. Si las organizaciones no demuestran una gestión ética con sus stakeholders mediante la práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pueden poner en juego su estabilidad (Recalde 2013)

De acuerdo con (Cornejo, 2007)

La RSC surge como una herramienta clave para la competitividad sostenible, tanto en organizaciones grandes como pequeñas, ya que a través de ésta se podrá cumplir con las expectativas de los inversionistas, consumidores, comunidades y generaciones futuras; convirtiéndose en un ambiente empresarial más sensible al desempeño social, ético y ambiental.

De esta manera las empresas han puesto en práctica la RSE como un valor agregado que refleje el compromiso que tienen con sus públicos objetivos realizando sus actividades diarias con ética y responsabilidad.

Para Guillermo Pou Munt (2009):

La RSC es la declaración por parte de la empresa de un deseo sostenido y genuino de moderar sus expectativas de lucro en función del bien común, deseo que se refleja en la conducción del negocio. Es decir ganar lo justo, proveyendo a la sociedad productos y servicios de calidad, precios accesibles, empleos de calidad con seguridad, remuneraciones justas, cuidado al medio ambiente, cumplimiento de sus obligaciones éticas y de las normas regulatorias y legales (p.15)

Las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se enfocan al bienestar de sus públicos objetivos ya que están cumpliendo sus necesidades y

deseos al mismo tiempo que realizan su actividad comercial. Para llevar a cabo una correcta práctica de RSC es necesario comprender los distintos escenarios en los que una empresa debe desenvolverse para ser considerado como ejecutora de RSC.

De acuerdo con José Mojica los escenarios de actuación de las empresas son:

- **Formativo:** Se refiere al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas.
- **Operacional:** son los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.
- **Económico:** Son aquellos recursos relacionados con la creación de valor, rentabilidad, capital, inversiones , costes y tarifas de mercado.
- **Social:** Son los aspectos que vinculan las actividades de la empresa con el contexto social en el que se desempeña, logrando un bienestar de la sociedad.
- **Ambiental:** Son los aspectos que identifican el impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Muchas veces las empresas se ven tentadas a recurrir a la RSC como una herramienta de marketing para mejorar su posición en el mercado, esta práctica puede convertirse en una trampa para la misma empresa ya que solamente se atenderá a las necesidades de ciertos grupos de interés por un periodo de tiempo corto, mas no de todos los involucrados en las actividades de la empresa y como una práctica constante que busque el bien común.(Recalde2013)

Fase Práctica

4.0 Auditoría de Comunicación Interna

4.1 Objetivos de la auditoría

Objetivo General

Desarrollar un estudio sobre la identidad corporativa y la estructura comunicacional formal e informal de Alitrin, que nos permita conocer la influencia de los procesos de comunicación en la productividad, en el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y el clima laboral en el que se desenvuelven las dos áreas que conforman la organización, el área administrativa y el área de producción.

Objetivos Específicos

- Medir el nivel de posicionamiento de los conceptos que conforman la cultura organizacional en la mente de los empleados.
- Identificar las herramientas de comunicación destinadas para cada área y medir su grado de efectividad.
- Evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores con su trabajo y con el ambiente laboral.

4.2 Método

El método utilizado para esta auditoría fue la encuesta, aplicada a los colaboradores de la empresa distribuidos de la siguiente manera:

Área administrativa:	3 personas
Área de producción	12 personas

El universo de estudio fue de 15 personas, por lo cual no se tomó una muestra para la aplicación de las encuestas.

4.3 Antecedentes

ALITRIN

(Alimentos Tradicionales Industrializados)

La Empresa Alimentos Tradicionales Industrializados ALITRIN Cía. Ltda., tiene como objeto principal, la elaboración de alimentos, bajo un sistema de ultra congelación, manteniendo su calidad e inocuidad de los mismos. Estos productos además tiene la ventaja que se los puede mantener por un período de hasta tres meses, para su consumo, sin que pierda sus características organolépticas.

Alitrin es una subdivisión de la marca LA CHOZA, no cuenta con una cultura organizacional independiente sino que se rige bajo su marca paraguas.

Historia

Hace más de 45 años una familia quiteña resolvió abrir las puertas del Restaurante La Choza, rescatando las recetas de nuestros antepasados para ofrecer a nuestros clientes la auténtica cocina nacional. Actualmente, tenemos la enorme responsabilidad de mantener esta tradición culinaria bajo el lema "La sazón auténtica en comida nacional la puedes disfrutar ahora en

casa", para lo cual se creó una nueva Empresa denominada Alimentos Tradicionales Industrializados ALITRIN Cia. Ltda.

“Mis padres en los años 60 sintieron la necesidad de crear un restaurante que sea el referente de la cocina típica ecuatoriana; y no se equivocaron, cuando luego de 47 años y 3 generaciones seguimos siendo líderes en la tradición y sabor de nuestra comida.”(Javier Pallares, Gerente General La Choza)

Misión:

Somos una familia orgullosa de nuestros ancestros, dedicados a brindar a nuestros clientes la auténtica comida típica ecuatoriana, con productos de calidad y preparados exquisitamente con recetas de nuestros antepasados.

Visión:

Ser un grupo gastronómico en constante crecimiento a nivel nacional e internacional con responsabilidad social.

Colores Corporativos:

Negro y tomate

Logos



4.4 Mapa de Públicos

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Interno	Alta dirección	Son los encargados de fomentar, en los distintos públicos, el cumplimiento de todos los rasgos culturales de la Institución.
Interno	Área administrativa	Son empleados de la empresa cuya función es planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar recursos materiales y humanos que configuran la empresa.
Interno	Planta de producción	Encargados de transformar la materia prima en productos alimenticios elaborados garantizando calidad e higiene para los consumidores.
Externo	Proveedores	Suministrar materia prima de calidad para cada una de las actividades que realiza la empresa.
Externo	Cientes Directos	Distribuidores mayoritarios de los productos congelados Alitrin. Supermercados: Supermaxi, Santa María y Magda. Restaurantes LA CHOZA Distintos restaurantes y delicatessen de Quito.
Externo	Cientes Indirectos	Consumidores finales que adquieren el producto en los distribuidores mayoritarios

4.5 Estrategia y técnicas de comunicación por público.

SUBPÚBLICO	HERRAMIENTAS
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de área. • Mail institucional. • Redes sociales. • Circulares e informes.
Área administrativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de área. • Mail institucional. • Redes sociales. • Circulares e informes. • Cartelera
Planta de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de área • Manuales de funciones. • Capacitaciones. • Cartelera. • Mail institucional.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Llamadas telefónicas. • Páginas de proveedor.

Clientes Directos	<ul style="list-style-type: none"> • Página web institucional. • Llamadas telefónicas. • Redes sociales. • Correo electrónico.
Consumidores Finales	<ul style="list-style-type: none"> • Página web institucional • Redes sociales

4.6 Auditoría de comunicación y clima laboral

Fase Cuantitativa: Resultados encuesta

La fase cuantitativa de esta auditoría recoge los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Alitrin en sus dos áreas de trabajo, administrativa y de producción. El área administrativa está compuesta por tres personas y el área de producción por 12 personas, sumando un total de 15 encuestados.

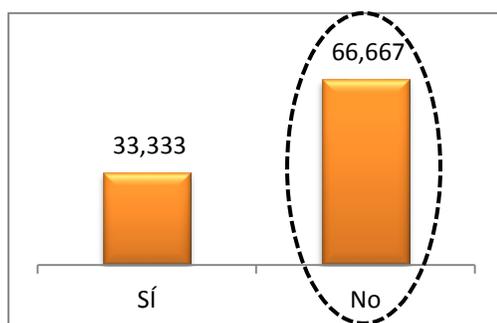
A continuación se analizarán los resultados de cada pregunta con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa y percibir de mejor manera el clima laboral. Los resultados se expresan en porcentajes.

4.7 Análisis de resultados

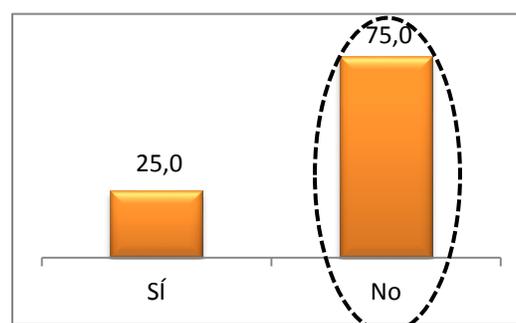
A nivel de Identidad

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de LA CHOZA?

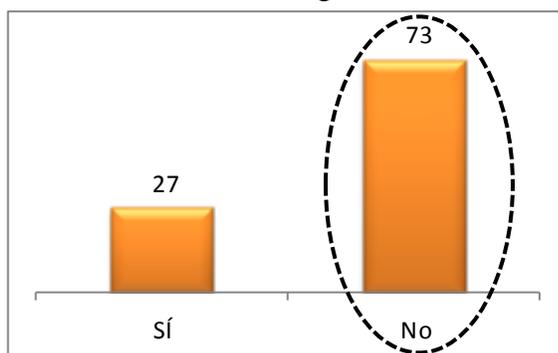
Resultados Área Administrativa



Resultados Área Producción



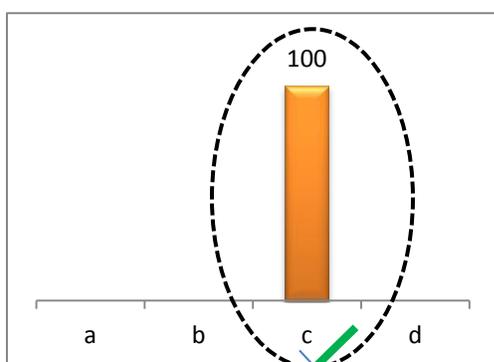
Resultados generales



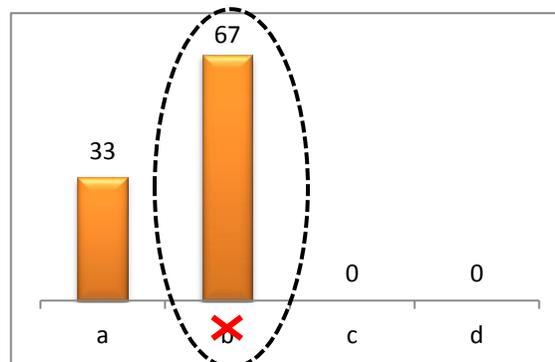
El 73% de los encuestados no conoce la misión de La Choza.

2. Señale con una X la opción que corresponda a la misión de LA CHOZA

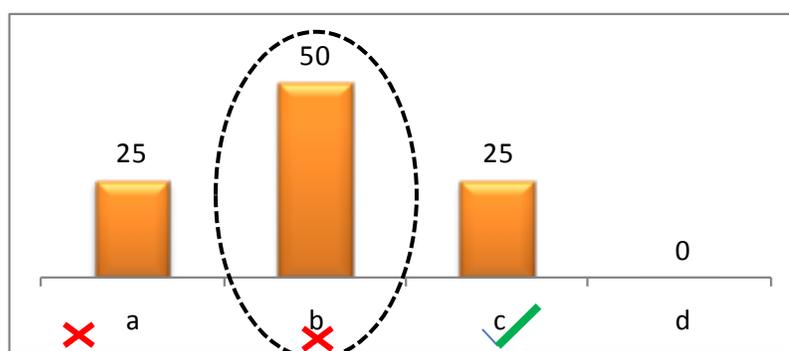
Resultados Área Administrativa



Resultados Área de Producción



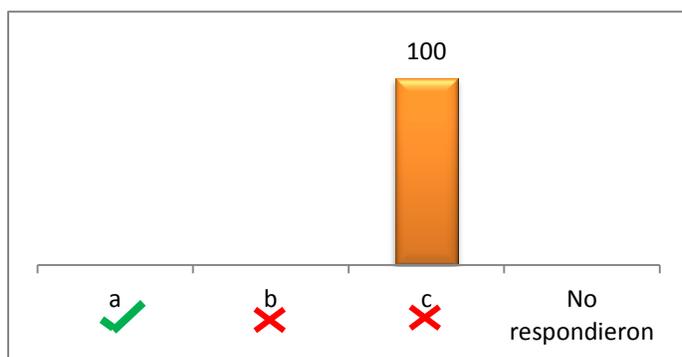
Resultados Generales.



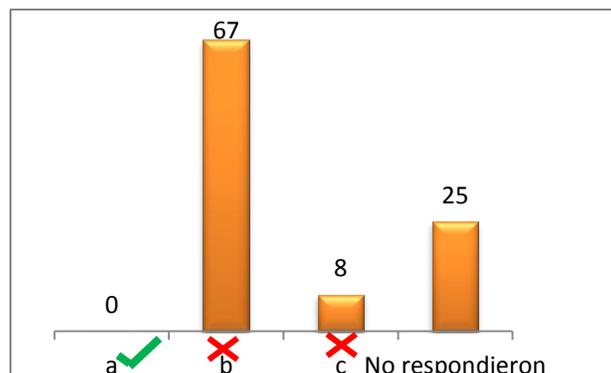
Únicamente el 25% de las personas que afirmaron conocer la misión de la empresa seleccionaron la opción correcta.

3. ¿Conoce cuál es la visión de LA CHOZA? Seleccione con una X la opción correcta.

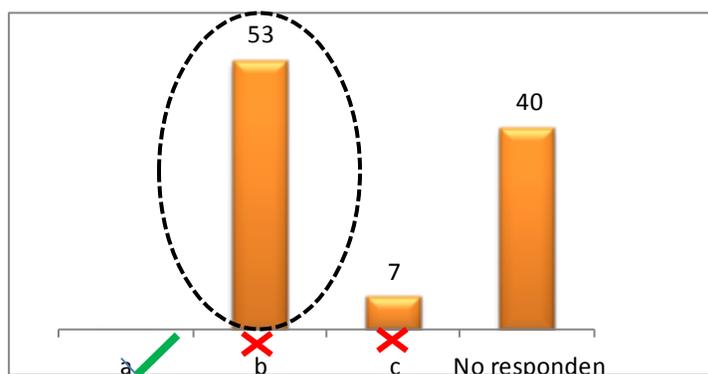
Resultados Área administrativa



Resultados Área Producción

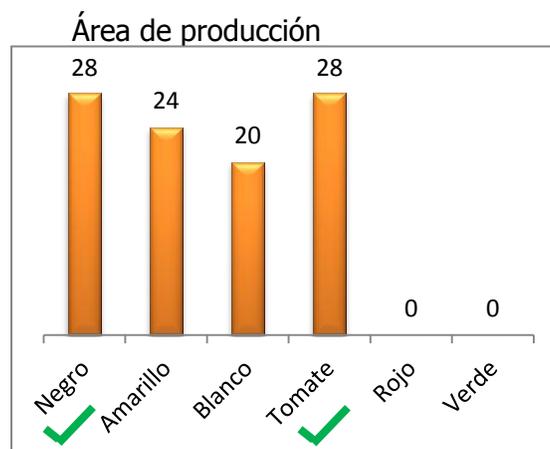
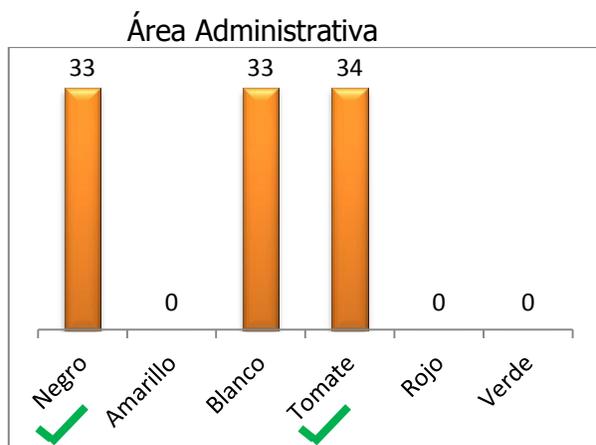


Resultados generales

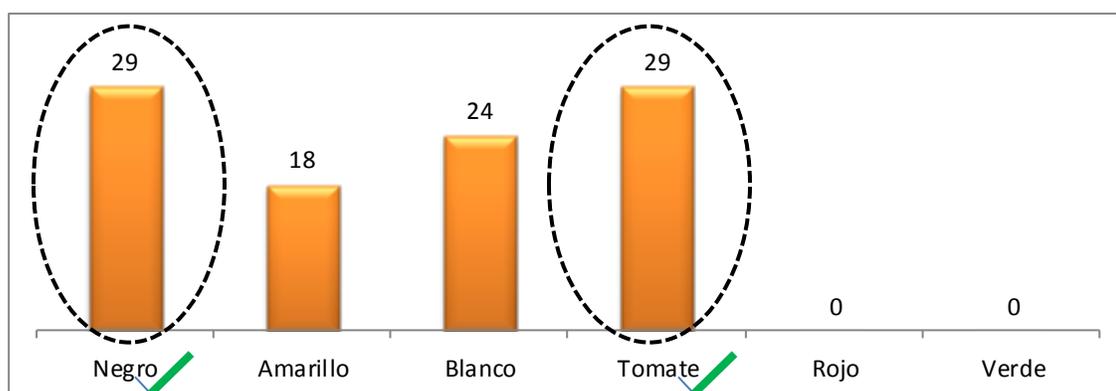


Ninguno de los colaboradores señaló la respuesta correcta sobre la visión de la empresa, existe un desconocimiento total sobre este concepto.

4. Marque los colores corporativos de LA CHOZA.



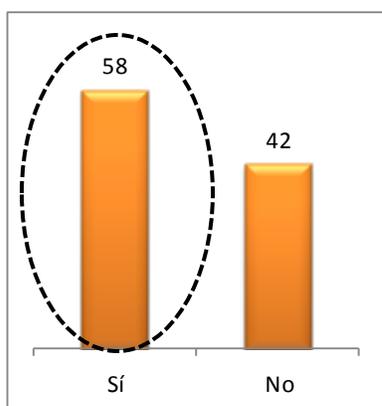
Resultados Generales



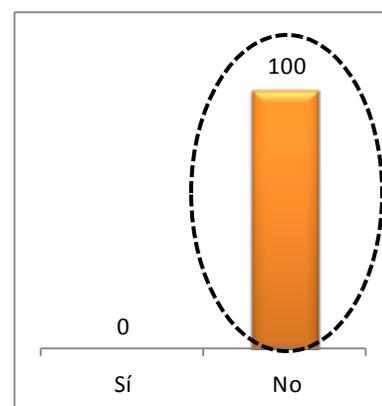
Podemos observar que los empleados en su mayoría sí tienen conocimiento de los colores corporativos de la institución que son tomate y negro. Aunque existe también confusión con los colores amarillo y blanco. El blanco pueden asumirlo como un color corporativo ya que el overol y las camisetas que utilizan las personas de producción son de dicho color.

5. ¿Al momento de ser contratado recibió usted un documento en donde se explica las normas que se deben seguir dentro de la organización?

A. Producción



A. Administrativa

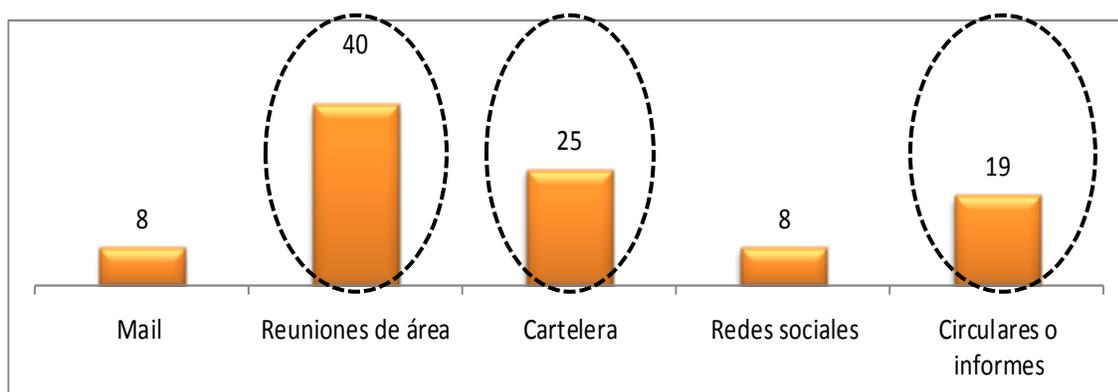


El 58% de los empleados del área de producción sí ha recibido un manual (fichas técnicas) en el que se describen los procedimientos para la fabricación de los alimentos, pero en éste no consta una descripción de la cultura de la empresa o de las normas que se deben seguir dentro de ella. El 100% de los encuestados pertenecientes al área administrativa no ha recibido ningún documento guía para proceder en la empresa.

A nivel de Comunicación / Herramientas

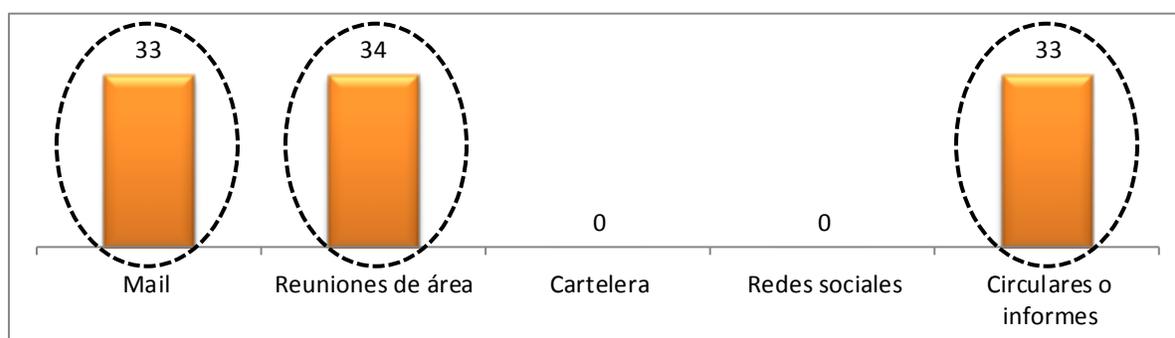
6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa sobre las actividades de LA CHOZA.

Área de Producción:



Las principales herramientas de comunicación por las que se informan los empleados de producción son las reuniones de área y la cartelera.

Área administrativa

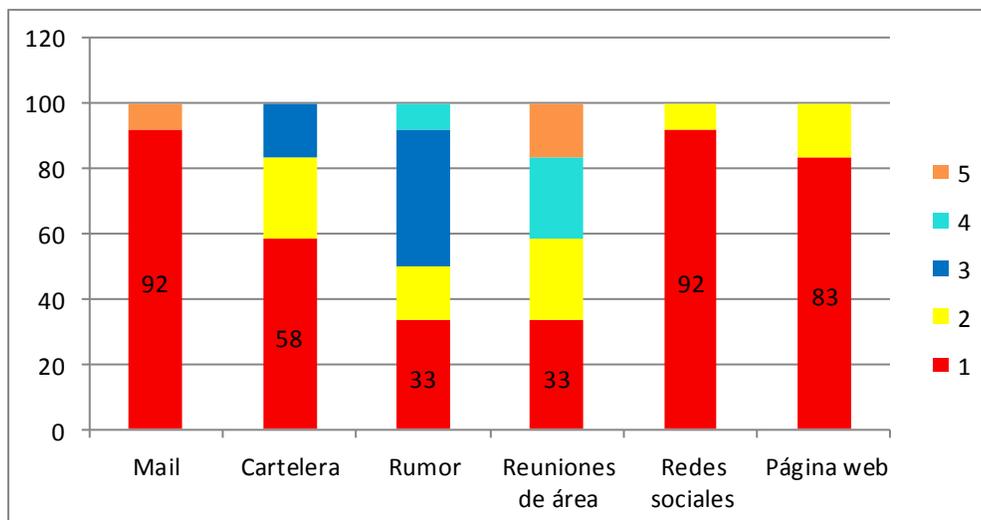


El personal del área administrativa se informa principalmente por medio de mail y circulares/informes en un mismo porcentaje (33%) y el 34% señaló que se informa por las reuniones de área.

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

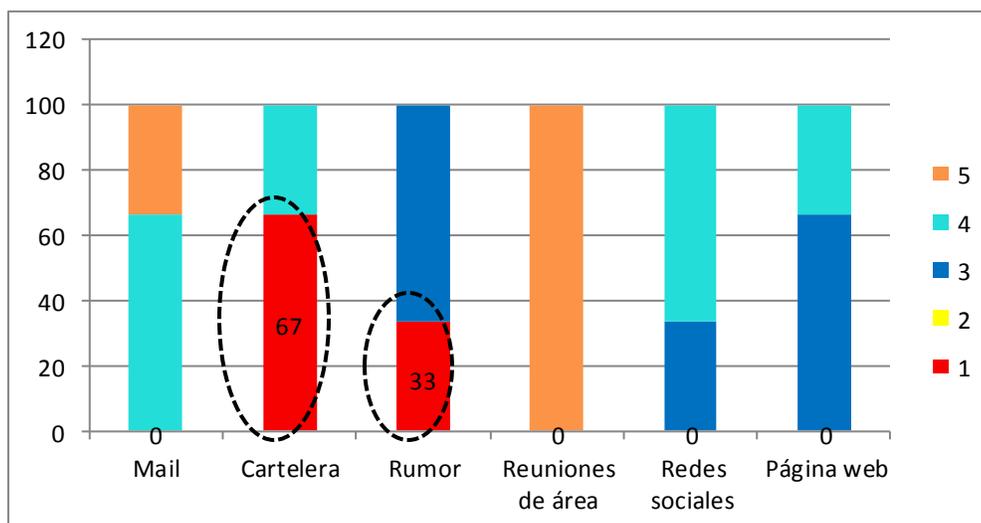
Los porcentajes marcados con color rojo pertenecen a aquellas herramientas de comunicación calificadas como las menos eficaces y demuestra la necesidad de implementar acciones para potenciarlas.

Área de Producción



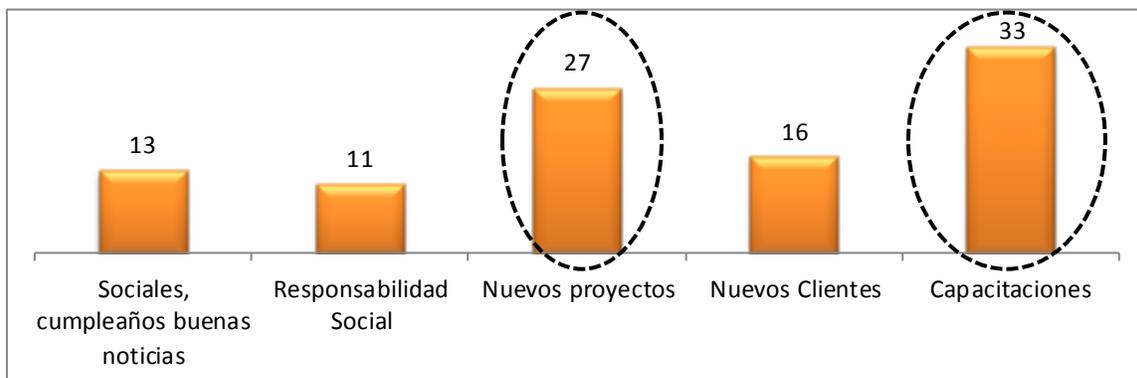
Para el área de producción resultan menos eficaces las herramientas digitales como el mail, redes sociales y página web, seguidas de la cartelera.

Área Administrativa



El personal del área administrativa al estar en mayor contacto con las herramientas tecnológicas considera a las mismas eficaces, mientras que señalan como menos eficaces a la cartelera y al rumor.

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

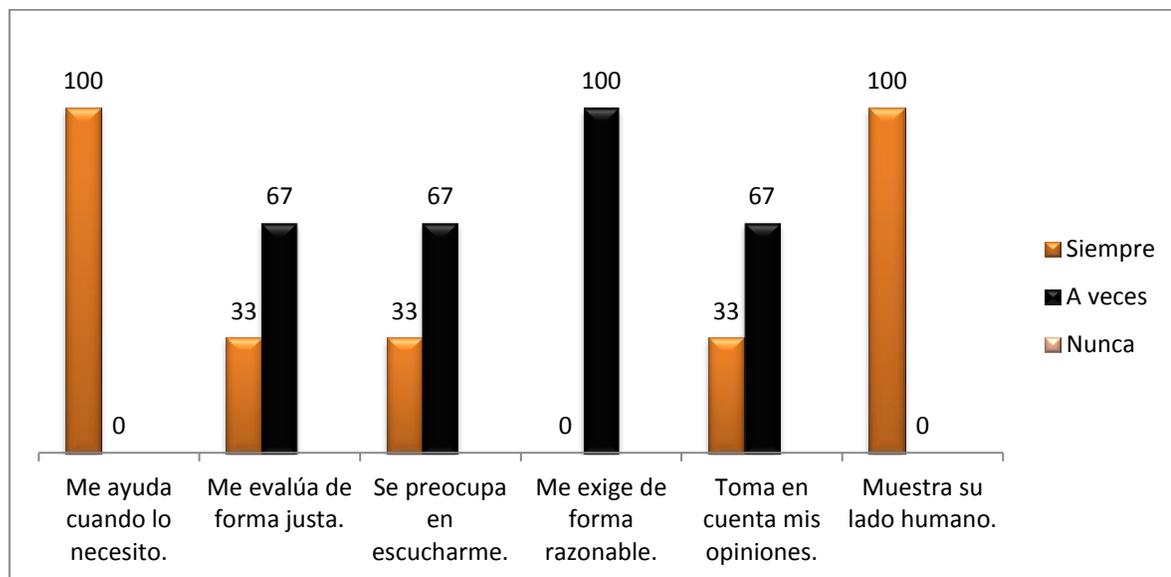


Tanto para el área de producción como para el área administrativa resulta interesante que se incluya en las herramientas de comunicación información sobre los nuevos proyectos (27%) y capacitaciones (33%).

9. Puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato.

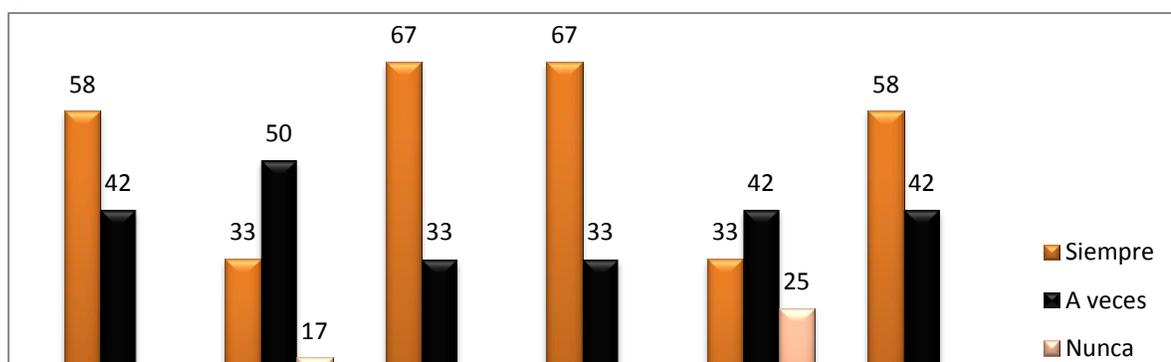
Área Administrativa

Jefe: Ignacio Pallares

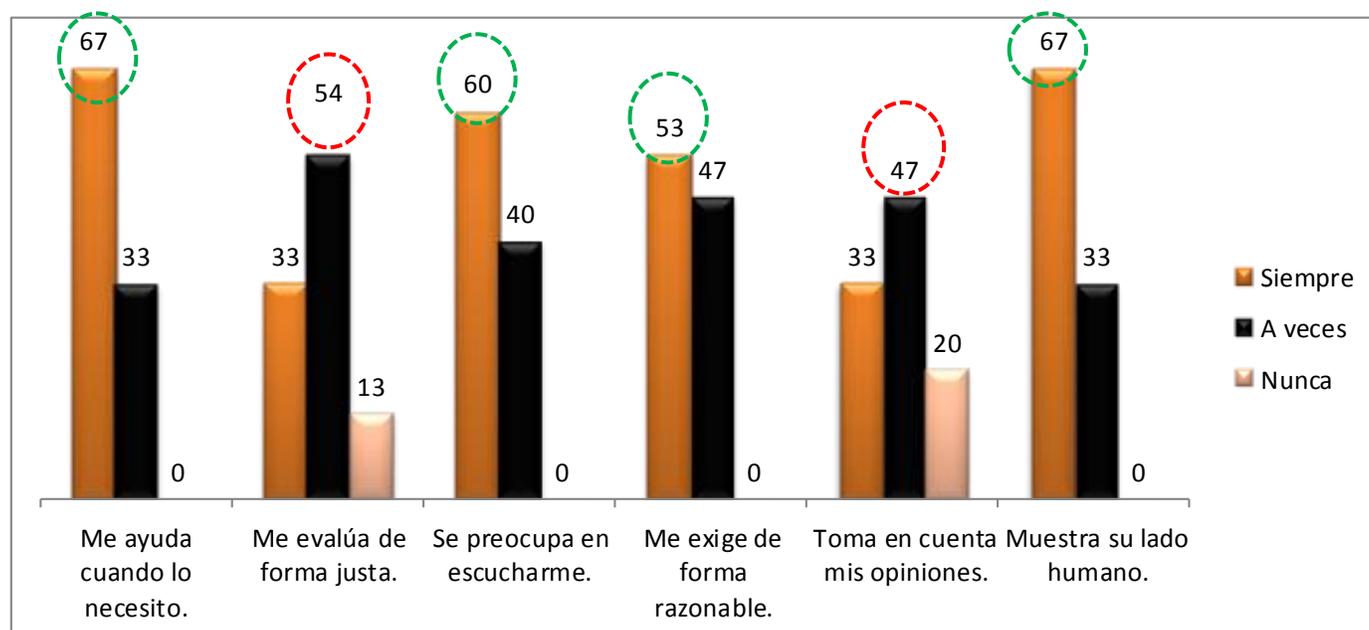


Área de Producción

Jefe: Ignacio Pallares



Resultados generales



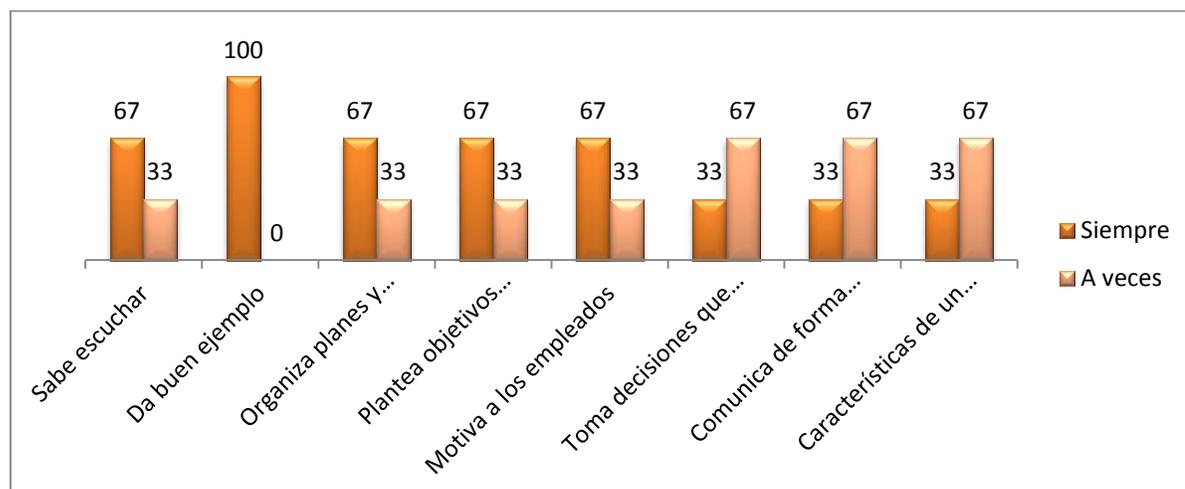
Ignacio Pallares, Subgerente de la empresa, fue evaluado por sus colaboradores como un jefe que brinda su ayuda cuando lo necesitan, se preocupa por escucharlos, los exige de forma razonable y muestra su lado humano.

Los aspectos que debe mejorar es la forma de evaluar a los empleados y tomar en cuenta sus opiniones.

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

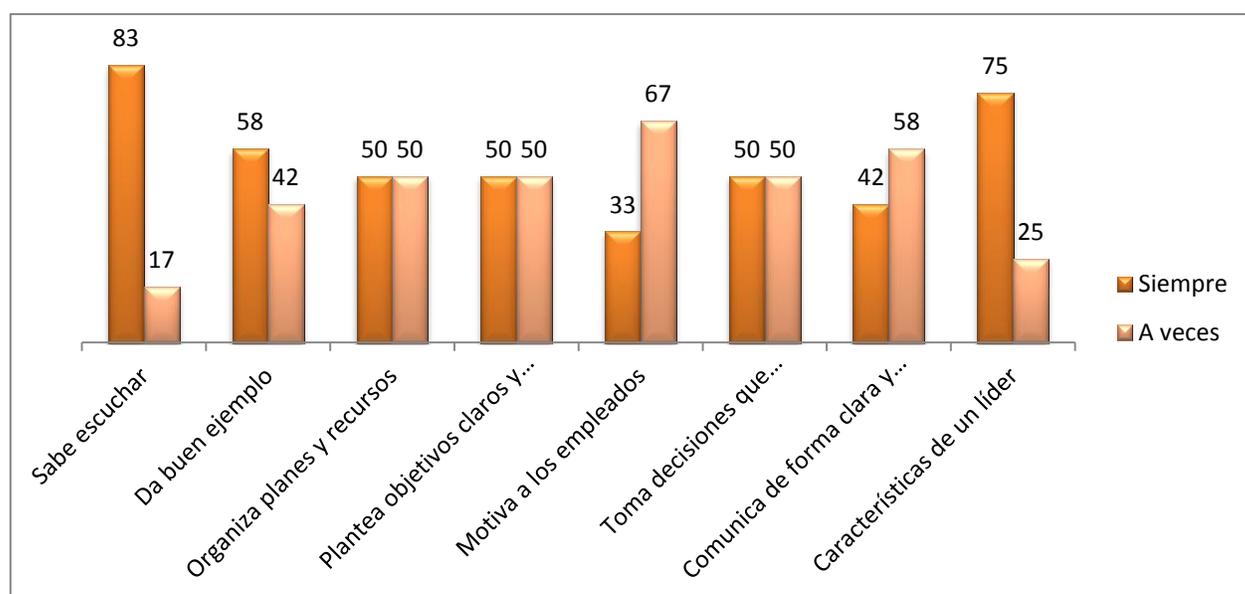
Área Administrativa

Jefe: Ignacio Pallares

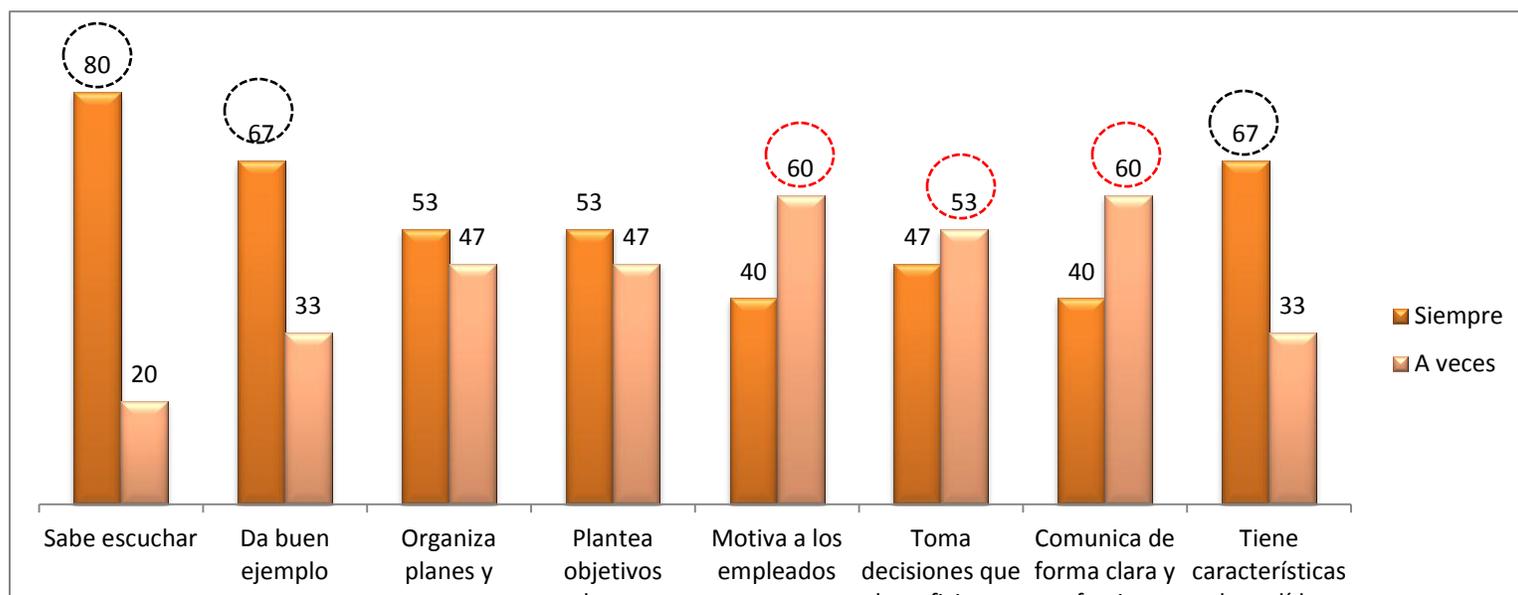


Área de Producción

Jefe: Ignacio Pallares



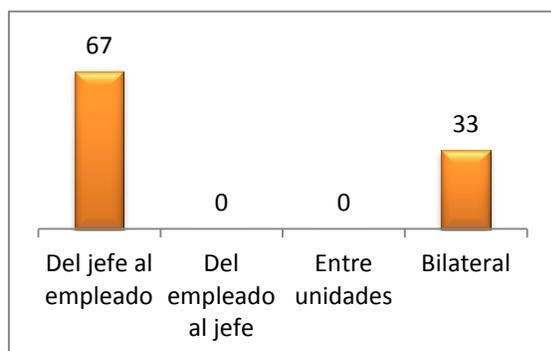
Resultados generales Jefe: Ignacio Pallares



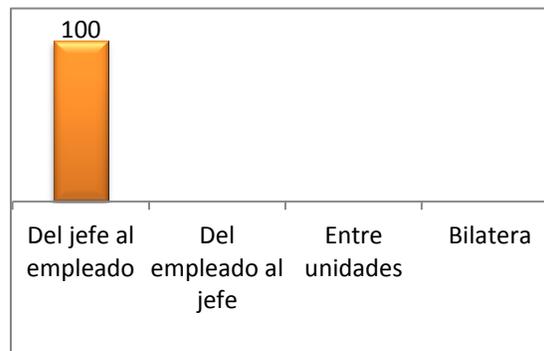
Las habilidades y competencias que Ignacio Pallares demuestra según los empleados son: sabe escuchar (80%), da buen ejemplo (67%) tiene características de un líder (67%). Los aspectos en los que se debe poner énfasis son: motivar a los empleados, tomar decisiones que beneficien tanto a los empleados como a la empresa y comunicar de forma clara y efectiva.

11. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de LA CHOZA? Escoja sólo una opción de las siguientes.

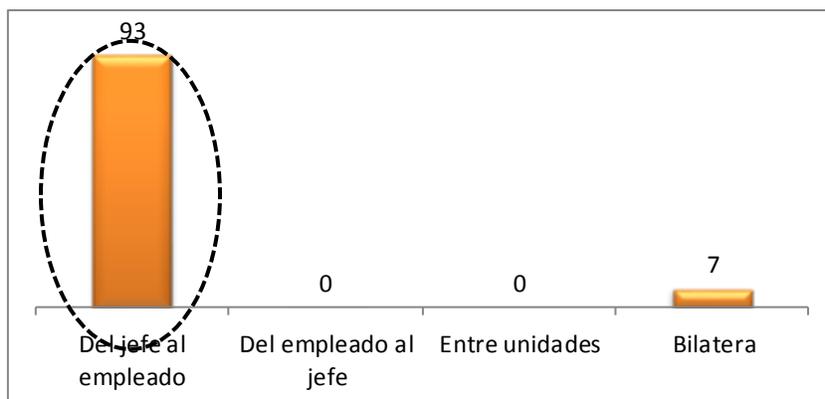
Área Administrativa



Área de Producción



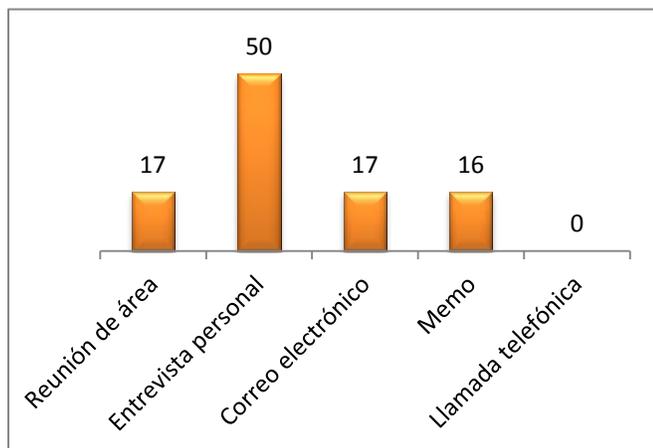
Resultados Generales



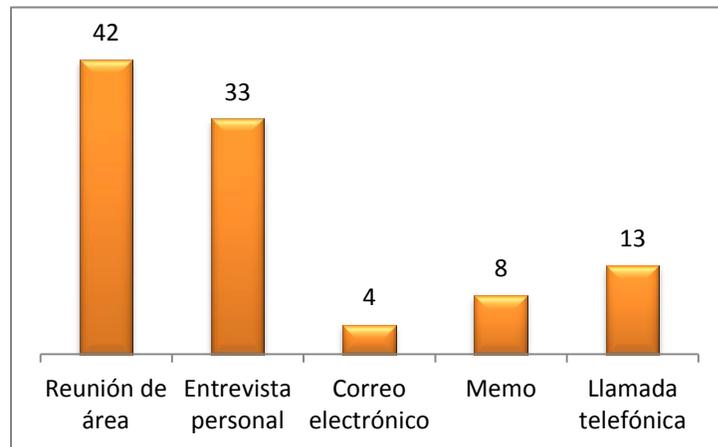
El 93% de los encuestados afirma que la comunicación dentro de la empresa en descendente, es decir se da únicamente desde el jefe al empleado.

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

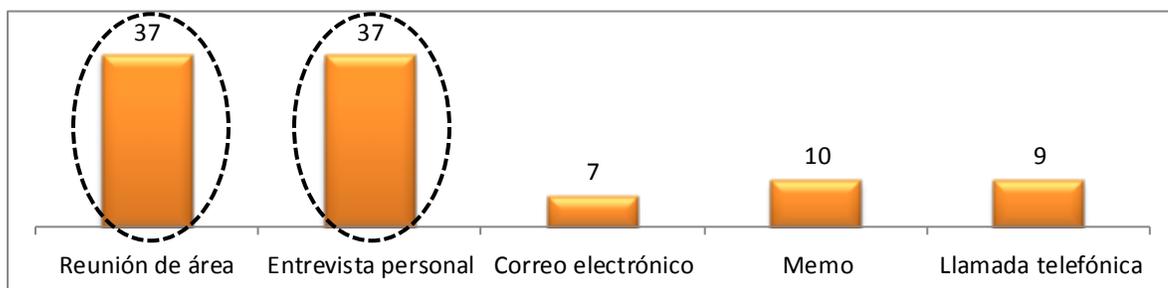
Área administrativa



Área de Producción



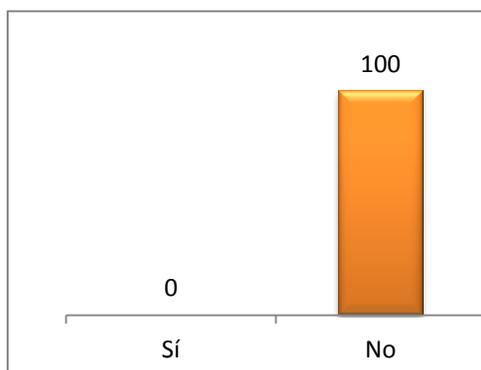
Resultados Generales



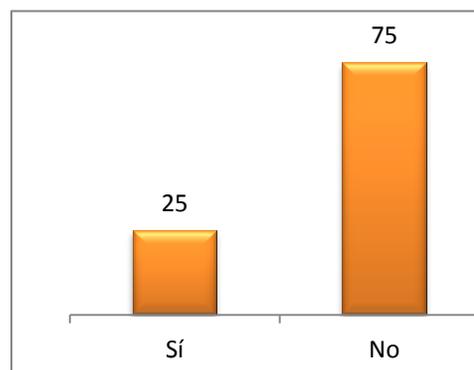
Tanto el personal administrativo como el de producción consideran que la comunicación entre jefes y empleados debería ser más personalizada por medio de reuniones de área y entrevistas.

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

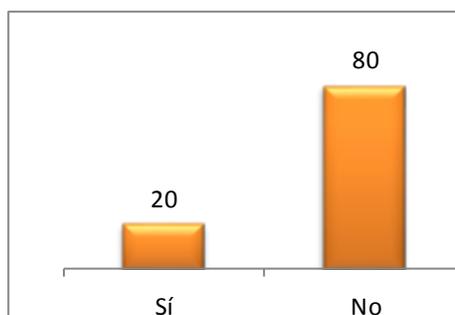
Área Administrativa



Área de Producción

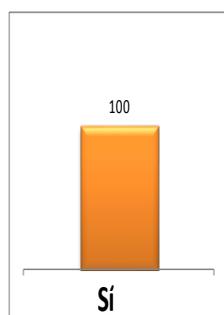


Resultados Generales



Del total de encuestados únicamente el 20% ha realizado sugerencias.

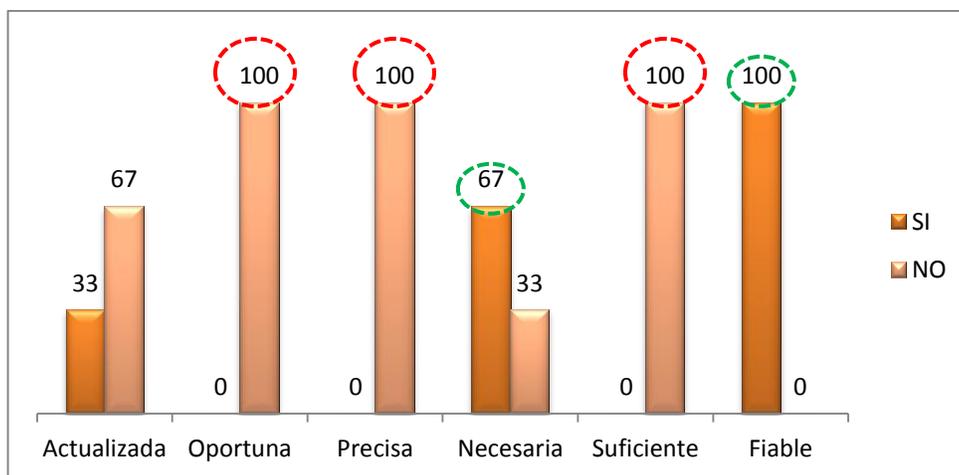
14. ¿Tuvo una respuesta a su sugerencia?

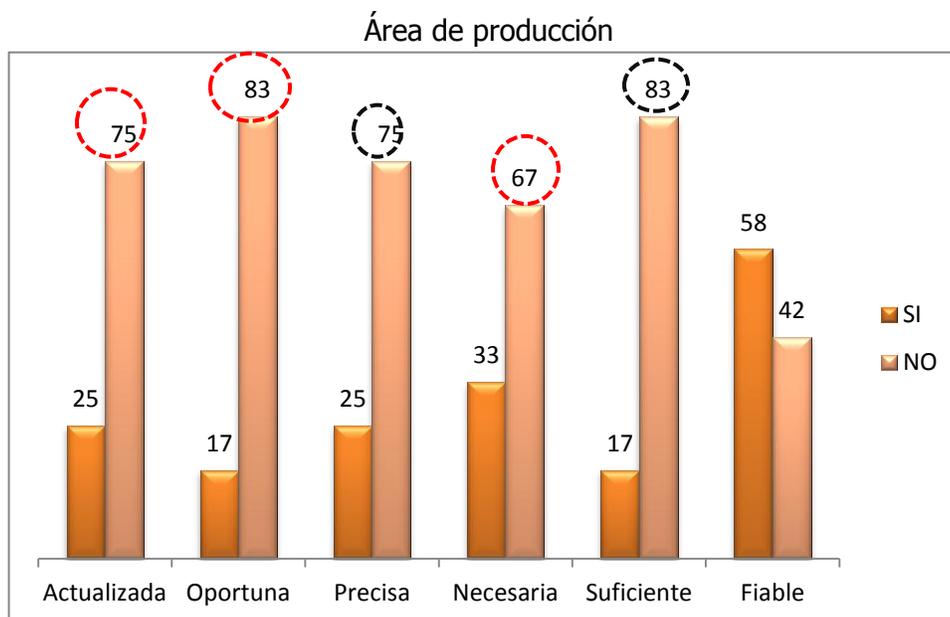


El 100% de las personas que realizaron sugerencias a la dirección de la empresa, recibieron una respuesta y quedaron satisfechos con la misma.

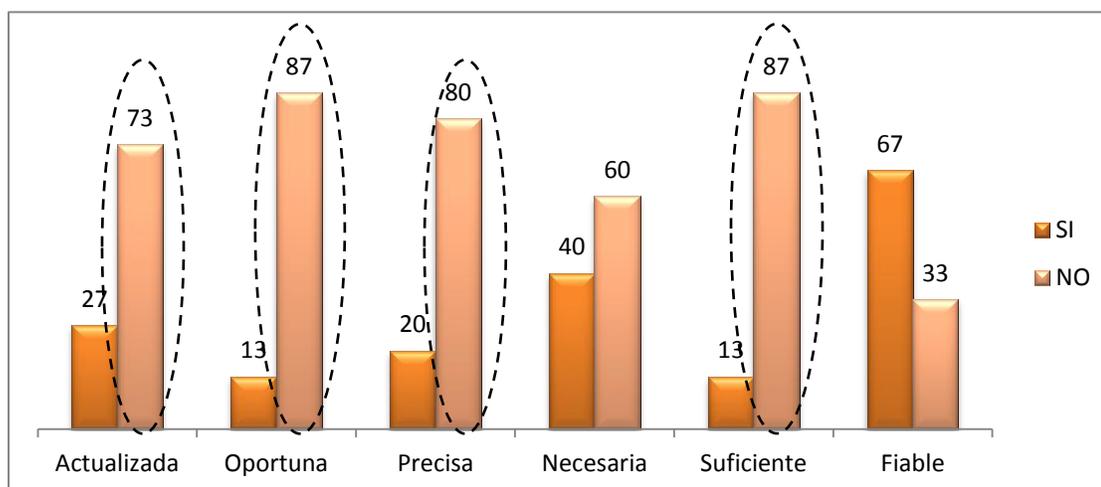
15. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por LA CHOZA.

Área Administrativa





Resultados Generales

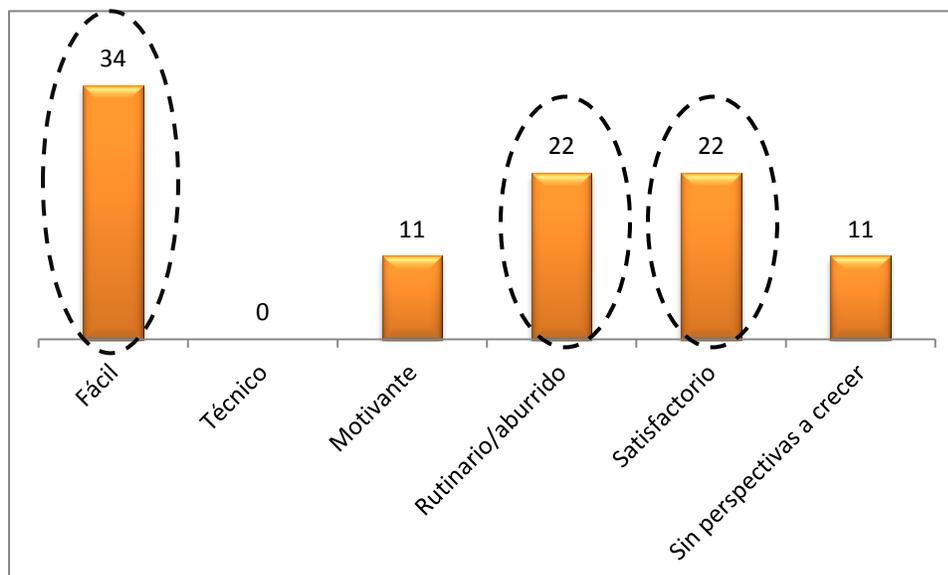


Podemos observar que la información emitida por la empresa presenta calificaciones bajas. Los empleados consideran que no es actualizada, oportuna, precisa ni suficiente.

Ambiente Laboral

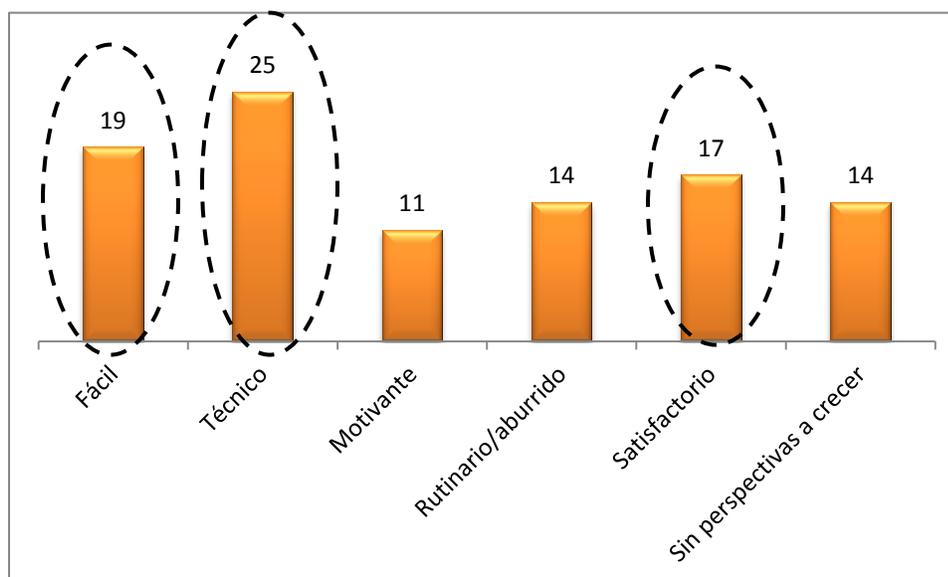
16. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo.

Área Administrativa



Las palabras que mejor califican el trabajo que realizan las personas del área administrativa son: fácil, rutinario o aburrido y satisfactorio

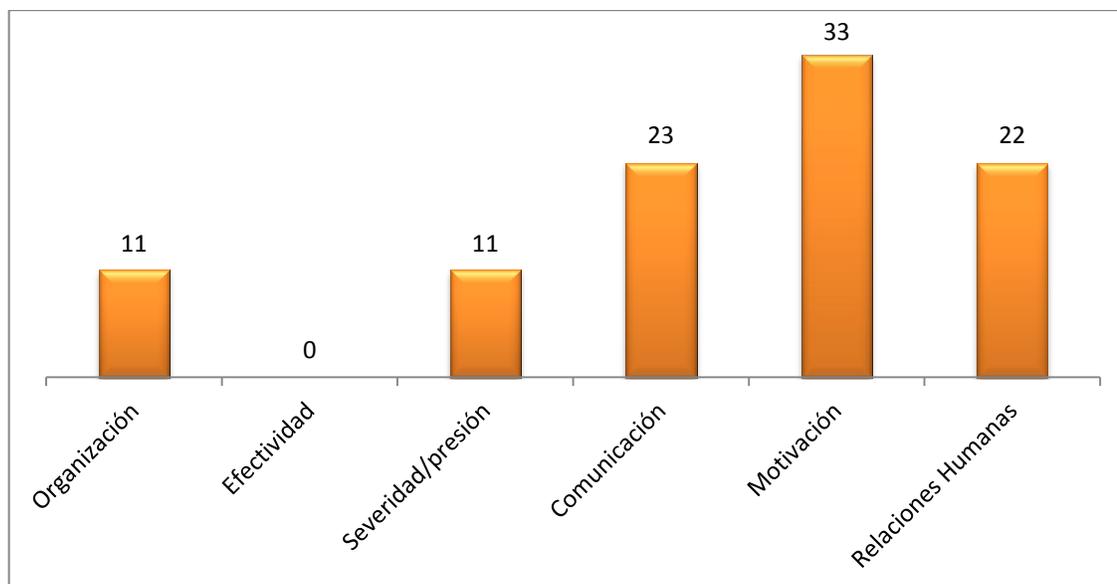
Área de producción:



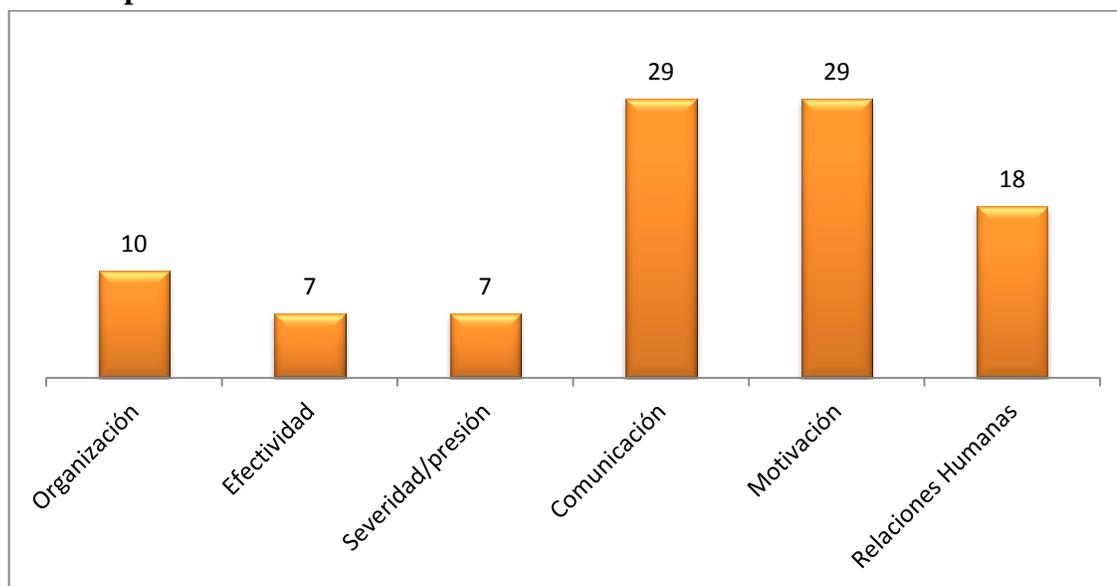
El personal del área de producción considera que su trabajo es técnico, fácil y satisfactorio.

**17. Qué aspectos considera Ud. que se deben mejorar en la empresa?
(señale 3)**

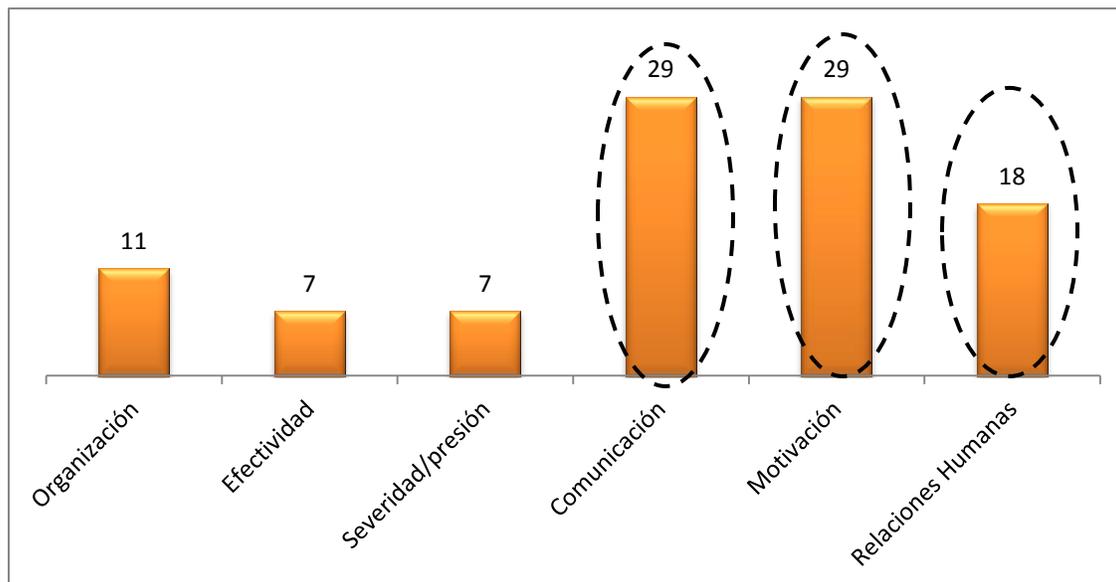
Área Administrativa



Área de producción:



Resultados Generales



Tanto para el área administrativa como para el área de producción, la motivación obtuvo un porcentaje muy bajo, no es considerada como una característica de su entorno, lo cual está relacionado con las perspectivas que tienen de su trabajo en un futuro, creen que no tienen posibilidades para crecer dentro de la empresa.

Los empleados de producción y del área administrativa consideran que la comunicación, la motivación y las relaciones humanas son aspectos indispensables que debe mejorar la empresa para que exista un clima laboral adecuado.

Conclusiones

Conclusiones a nivel de identidad

- Los problemas a nivel de identidad radican en que Alitrin al no poseer una cultura organizacional independiente de La Choza y no comunicar que se seguirán los mismos parámetros de la marca paraguas, los empleados no encuentran un vínculo directo entre las dos empresas.
- Los conceptos de misión y visión están correctamente establecidos pero no se encuentran posicionados en la mente de los colaboradores de la organización.
- La empresa no cuenta con valores instaurados formalmente que guíen el comportamiento y la forma de proceder dentro de la organización.

Conclusiones a nivel de comunicación:

- El personal del área administrativa al estar en mayor contacto con las herramientas tecnológicas considera a las mismas eficaces, mientras que señalan como menos eficaces a la cartelera y al rumor.
- Los empleados del área de producción prefieren la comunicación directa jefe-empleado ya que no tienen acceso a las herramientas tecnológicas por su trabajo.
- Una de las herramientas en las que se debe trabajar para potenciar su uso es la cartelera. El momento en el que se realizó el pre-análisis, la cartelera no contaba con ninguna información. Es decir que no se está aprovechando este recurso de la mejor manera.
- Las reuniones de área fueron calificadas como la herramienta de preferencia de los empleados ya que se realizan constantemente y permiten la retroalimentación.

- La información emitida por la empresa no es actualizada, oportuna, precisa ni suficiente.

Conclusiones ambiente laboral.

- La motivación, la comunicación y las relaciones humanas son aspectos catalogados como puntos indispensables para un clima laboral agradable.
- Los empleados no se sienten motivados en su trabajo. Su predisposición para llenar la encuesta no fue muy positiva, pese a que se les indicó que era para su beneficio.

Recomendaciones

Recomendaciones a nivel de identidad

- Es de vital importancia que los altos mandos, durante el proceso de reclutamiento mencionen la estrecha y directa relación entre LA CHOZA y Alitrin, señalando que se seguirán los parámetros de la marca principal.
- Es necesario que se establezcan valores corporativos que refuercen los conceptos de misión y visión, resaltando la importancia de la tradición familiar, la calidad de los productos y el liderazgo. De esta manera se logrará que todos los colaboradores de la empresa tengan una guía e inspiración para proceder dentro de la empresa.

Recomendaciones a nivel de comunicación:

- Potenciar el uso de la cartelera. Esta herramienta se encuentra en un punto estratégico de la empresa, se ubica frente a la puerta de entrada principal, todos los empleados concurren frecuentemente ese lugar y podrían informarse de forma inmediata.

- La comunicación descendente no permite una adecuada interacción entre los altos mandos y los empleados, limita la participación de los colaboradores y muchas veces se pasa por alto su punto de vista. Para

Recomendaciones ambiente laboral:

- Incentivar a los empleados por medio de reconocimientos por su desempeño, por demostrar compañerismo y compromiso con la empresa.
- Desarrollar charlas motivacionales.
- Realizar encuentros sociales o deportivos para promover la integración entre unidades.
- Brindar capacitaciones constantes relacionadas con las dos áreas de trabajo, de manera que los empleados puedan crecer profesionalmente.

5.0 Propuestas de Campañas Internas para ALITRIN - LA CHOZA

5.1 Propuesta 1

Problema

A nivel de identidad

Falta de conexión o relación entre las 2 marcas: Los empleados piensan que pertenecen a una empresa completamente separada de la Choza.

Justificación:

Cuando se entregó las encuestas a los empleados y al leer que algunas preguntas eran sobre la cultura organizacional de La Choza, pensaron que se les entregó encuestas equivocadas, ya que ellos ``eran Alitrin, no La Choza``.

Campaña 1

Nombre de la Campaña: TODOS BAJO LA MISMA CHOZA

Logo de la Campaña:



Objetivo General:

Comunicar de manera precisa la estrecha relación entre Alitrin y La Choza.

Objetivo específico:

Lograr que el 100% de los empleados desarrollen un sentido de pertenencia y se sientan identificados con su lugar de trabajo, conozcan su historia y evolución durante sus 47 años de existencia.

Descripción

Etapa	Herramienta	Mensaje	Estrategia
Expectativa Duración: 2 días	<ul style="list-style-type: none"> • Vinil acrílico 	“Todos bajo la misma Choza”.	Desde el día miércoles 20 de noviembre se colocará en la puertas: de ingreso principal a la empresa, a la planta de producción y baños, un vinil acrílico con el logo de La Choza acompañado por el mensaje de la campaña.
Informativa Desayuno de integración y conmemoración:	<ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones personales. 	El Grupo La Choza tiene el agrado de invitar a Al desayuno en conmemoración de los 47 años de existencia del Grupo la Choza. Acto que se llevará a cabo el día martes 26 de noviembre de 2013 en el Restaurante La Choza Quito. Dirección: 12 de Octubre N34-551 y Cordero. Hora: 08h00	Las invitaciones para el desayuno en conmemoración del aniversario del Grupo La Choza serán entregadas a cada uno de los colaboradores que laboran tanto en Alitrin como en los Restaurantes La Choza de Quito y Cumbayá. Serán 60 invitados en total. Las invitaciones se entregarán el día viernes 22.

<p>Desayuno de integración y conmemoración:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Oral • Presentación Institucional • Desayuno: <ul style="list-style-type: none"> -Café -Productos de Alitrin como: humitas, empanadas, tamales o dulce de higos. 	<p>Inauguración del acto: Intervención por parte del Gerente General del Grupo La Choza.</p> <p>-Palabras de agradecimiento y bienvenida</p> <p>-Narración de la historia y evolución del Grupo La Choza por medio de imágenes recopiladas durante estos 47 años.</p>	<p>El día martes 26 de noviembre iniciará el acto con la participación de Javier Pallares, Gerente General quien dará la bienvenida y un agradecimiento a todos los colaboradores.</p> <p>Se proyectará por medio de un infocus ante toda la empresa los eventos más importantes que han forjado la historia y lo que la marca representa.</p> <p>Los representantes del Grupo La Choza serán los encargados de organizar esta presentación plasmando en ella la importancia del legado familiar.</p> <p>Al ofrecer a los empleados los productos que son elaborados por ellos se les está transmitiendo la importancia del trabajo que realizan día a día para crear productos y ofrecer un servicio de calidad.</p>
---	--	--	--

<p>Recordación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de agradecimiento personalizada. • Porta retrato 	<p>Grupo LA CHOZA, agradece su compromiso, entrega y dedicación para hacer de ésta una empresa sólida que basada en la tradición familiar ofrece productos y servicios con identidad ecuatoriana de calidad.</p> <p>Juntos bajo la misma Choza.</p>	<p>Al finalizar el evento se entregará a los asistentes un presente junto a una carta de agradecimiento por su desempeño, de este modo se logrará que se desarrolle un sentido de pertenencia</p> <p>Durante el evento habrá un fotógrafo capturando los mejores momentos. Se tomarán fotos grupales que serán entregadas dentro de un porta retrato que tenga la frase de la campaña.</p>
---------------------------	---	---	--

Artes

Vinil acrílico



Invitaciones



Carta de agradecimiento



Porta retratos



Cronograma:

Expectativa



Informativa



Recordación



Noviembre 2013

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

*La recordación comenzará luego del desayuno pero será permanente.

Presupuesto:

Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños		50.00
Vinil acrílico: Entrada principal Entrada a la fábrica Puertas de baños x 4	15.00 9.00 4.00	15.00 9.00 16.00
Invitaciones x 60	3.00	180.00
Desayuno		No representará un costo extra ya que se utilizarán productos con los que ya cuenta la empresa.
Carta de agradecimiento + sobre x 60	1.00	60.00
Portarretratos X 60	2.00	120.00
		450.00
Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños		50.00
Vinil acrílico: Entrada principal Entrada a la fábrica Puertas de baños x 4	15.00 9.00 4.00	15.00 9.00 16.00
Invitaciones x 60	3.00	180.00
Desayuno		No representará un costo extra ya que se utilizarán productos con los que ya cuenta la empresa.
Carta de agradecimiento + sobre x 60	1.00	60.00

Portarretratos X 60	2.00	120.00
		450.00

5.2 Propuesta 2

Problema

A nivel de identidad

La misión y la visión no están posicionadas en la mente de los colaboradores.

Justificación:

El 73% de los empleados encuestados no conoce la misión de la empresa. En cuanto a la visión, los resultados indicaron que existe un desconocimiento total sobre este concepto. Es indispensable posicionar estos conceptos en la mente de los colaboradores ya que son éstos los que describen quiénes son y a dónde quieren llegar. Son la base de la identidad de la organización.

Descripción

Nombre de la Campaña:

SON PARTE DE TU IDENTIDAD..CONÓCELOS , VÍVELO, PRACTÍCALOS!.

Objetivo General: Inculcar a los empleados sobre las bases fundamentales de la identidad de la empresa para que sepan quienes son y a donde se quiere llegar.

Objetivo Específicos: Elevar el nivel de conocimiento y comprensión de los conceptos de misión y visión a un 80%.

Descripción:

Etapa	Herramienta	Mensaje	Estrategia
<p>Expectativa</p> <p>Duración: 1 semana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banner de papel • 2 Afiches 	<p>SON PARTE DE TU IDENTIDAD..CONÓCELOS , VÍVELOs, PRACTÍCALOS!.</p> <p>“Lo que somos”</p> <p>“a dónde queremos llegar”.</p>	<p>Un día lunes se colocará un banner en la cartelera con el mensaje de esta etapa.</p> <p>Desde el miércoles se ubicará el afiche con la frase : “Lo que somos” con el dibujo de la base de la choza.</p> <p>El jueves se usará el afiche con la frase: “a dónde queremos llegar”. Junto al dibujo del techo de la choza.</p>
<p>Informativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rompecabezas de la cultura organizacional 	<p>Primer rompecabezas:</p> <p>Misión: “Somos una familia orgullosa de nuestros ancestros, dedicados a brindar a nuestros clientes la auténtica comida típica ecuatoriana, con productos de calidad y preparados exquisitamente con recetas de nuestros antepasados.”</p>	<p>Se entregará a cada miembro de la empresa una pieza del rompecabezas.</p> <p>Se les pedirá que después de la hora de almuerzo se reúnan con sus compañeros para que lo organicen y descubran el mensaje oculto.</p>

<p>Recordación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales de papel • Comunicación oral 	<p>Segundo rompecabezas: Visión: “Ser un grupo gastronómico en constante crecimiento a nivel nacional e internacional con responsabilidad social.”</p> <p>Misión Visión Pasatiempos como crucigramas, tres en línea, et</p> <p>Preguntas sorpresa</p>	<p>Quando estén armados los dos rompecabezas todo el grupo leerá en voz alta la misión y la visión, de esta forma su mente irá almacenando esta información.</p> <p>Estos individuales estarán disponibles en el comedor y serán utilizados constantemente mientras los empleados se relacionan con los conceptos.</p> <p>Periódicamente los colaboradores serán evaluados por las autoridades sobre los conceptos aprendidos.</p>
---------------------------	--	--	--

Artes

Banner



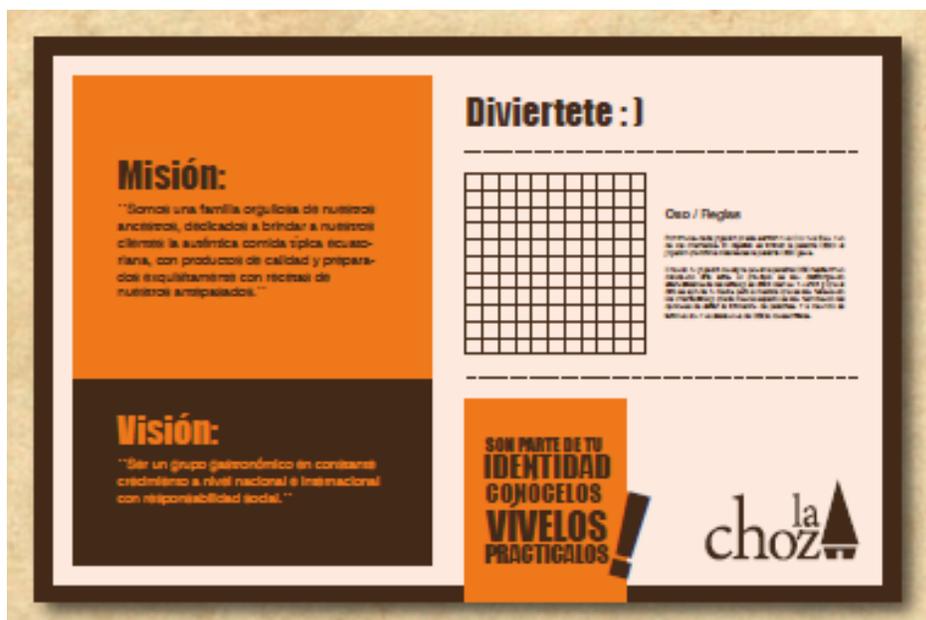
Afiches



Rompecabezas



Individuales



Presupuesto

Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños	40.00	40.00
Banner de papel	1.00	1.00
2 Afiches A4	1.00	2.00
2 Rompecabezas	6.00	12.00
Individuales de papel X 100	0,10	10.00
		65.00

Cronograma

Enero 2014

Expectativa Informativa Recordación

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

*La etapa de recordación será permanente

5.3 Propuesta 3

Problema

A nivel de identidad

La empresa no cuenta con valores establecidos.

Justificación:

Los valores son los principios éticos bajo los cuales opera la empresa, los valores son una guía que rige el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización y los encamina para la consecución de metas que beneficien a todos.

Nombre de la Campaña: VALOR A LA TRADICIÓN

Logo de la Campaña:

Valor **A** *La tradición*

Objetivo General:

Establecer los valores institucionales que funcionarán como pautas para proceder dentro de la empresa.

Objetivo específico:

Involucrar a los empleados en la selección e implantación de los valores, de esta manera se sentirán tomados en cuenta en una decisión tan importante para la organización. Al ser partícipes directos de esta actividad estarán muy vinculados con los principios que se escoja, lo cual facilitará la futura recordación y puesta en práctica.

	<p>personal.</p> <p>Interacción: Juego de Jenga</p>	<p>construye la identidad de su lugar de trabajo.</p> <p>Los valores son los cimientos fundamentales para el crecimiento y la permanencia de la empresa, si no se los maneja con cuidado, si se los omite, si no se los aplica, la integridad de la empresa está en peligro.</p>	<p>para analizar los beneficios que tiene la implementación de los valores.</p> <p>Se dividirán en dos grupos a los colaboradores para que participen en el juego. Se escribirán los valores en varias piezas ubicadas aleatoriamente en toda la estructura. Los jugadores empezarán a retirar una a una las piezas hasta que la estructura esté a punto de caer. De este modo se demostrará la importancia de conservar las piezas clave que en este caso son los valores para mantener sólida a la empresa.</p>
Recordación	Llaveros	<p>Cara frontal: Valora la tradición</p> <p>Cara posterior: Valores establecidos</p>	Se entregará un llavero a cada participante que haya recordado correctamente todos los valores.

Artes

Cartilla de valores

<i>Autenticidad</i>
Somos originales en la creación de productos con sabores inigualables gracias a las recetas familiares.
<i>Identidad Ecuatoriana</i>
Representamos la diversidad y riqueza gastronómica que ofrece nuestro país en las cuatro regiones naturales: Costa, Sierra, Oriente y Galápagos.

Buzón



Jenga



Presupuesto

Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños	20,00	20,00
Lápices X 15	0,30	4,50
Cartillas de valores X 60	0,10	6,00
Buzón de valores	2,00	2,00
1 Afiche	2,00	2,00
Jenga	8,00	8,00
Llaveros X 15	3,00	45,00
		87,00

Cronograma Febrero 2013

Expectativa Informativa Recordación

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

*La etapa de recordación será permanente

5.4 Propuesta 4

A nivel de herramientas de comunicación.

La cartelera es una herramienta de comunicación subutilizada.

Justificación:

Luego de haber analizado con el cliente los problemas que existen en las herramientas de comunicación se delimitó que la cartelera es la herramienta en la que se debe trabajar para potenciar su uso ya que está dirigida al mayor porcentaje de empleados de la empresa. Además, el momento en el que se realizó el pre-análisis, la cartelera no contaba con ninguna información. Es decir que no se está aprovechando este recurso de la mejor manera.

Nombre de la Campaña:

“Solo conociéndonos creceremos”

Objetivo General:

Potenciar el uso de la cartelera en un 80%.

Objetivo específicos

Crear un espacio de interacción.

Incentivar a los empleados para que propongan temas de interés.

Descripción

Etapa	Herramienta	Mensaje	Estrategia
Expectativa Duración: 1 semana	<ul style="list-style-type: none"> Stickers en forma de huellas de zapatos 		<p>Lunes: Se colocarán estos stickers desde la entrada hasta el lugar en donde está colocada la cartelera.</p>

	<p>Marcador</p> <p>Impresiones en cartulina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descubriéndonos... Quieres saber más? • Logros • Talentos escondidos • Cumpleaños • Noticias 	<p>Al ver esto, las personas seguirán los pasos y se encontrarán con un mensaje en la cartelera.</p> <p>Desde el martes se irán colocando en la cartelera las cartulinas (una cada día) que contendrán las palabras Logros, Talentos Escondidos, Cumpleaños, Noticias. Esos son los cuatro aspectos que se abordarán en esta herramienta.</p>
<p>Informativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vinil acrílico • Stickers • Reunión del subgerente con los empleados. 	<p>“Conozcámonos un poco más”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logros • Talentos escondidos • Cumpleaños • Noticias <p>Explicación del espacio de interacción que se abre mediante la cartelera para que todos puedan expresarse, conocer más sobre sus compañeros, noticias de actualidad o hechos importantes para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felicidades, lo has 	<p>Se dividirá la cartelera en cuatro cuadrantes, guardando espacio para cada tema.</p> <p>Ignacio Pallares mediante un encuentro personal con sus colaboradores los invitará a participar y publicar en la cartelera datos relevantes que fomenten el conocimiento, la unión y las relaciones humanas.</p>

	4 Impresiones en papel contact.	<p>conseguido!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felicidades a nuestros cumpleaños! • Qué talento! • Datos curiosos 	
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Vinil acrílico <p>“Conozcámonos un poco más”</p>	Se transmitirá a los colaboradores que la empresa siempre está interesada en conocerlos más.	Se mantendrá durante todo el año el vinil con la frase para recordar que esta herramienta siempre estará disponible para que los empleados puedan expresarse. Esta campaña no tendrá fin, es decir, se la mantendrá activa a lo largo de la vida institucional.

Presupuesto

Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños	20,00	10,00
Stickers huellas de zapatos Impresos en 2 formatos A3	2,00	4,00
Impresión cartulina A4 X 2	0,50	1,00
Vinil Acrílico	5,00	5,00
Impresión en papel contact A3 x 2	2,00	4,00
		24,00

Cronograma

Marzo 2013

Expectativa **Informativa** **Recordación**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

*La etapa de recordación será permanente

Conclusiones

- Las campañas propuestas no requieren un presupuesto tan alto para ponerlas en práctica en relación a los beneficios que brindaría a toda la empresa.
- Existen lagunas propuestas lúdicas con el fin de que los colaboradores se integren y compartan momentos de distracción al mismo tiempo que están conociendo la cultura organizacional de su lugar de trabajo.

Recomendación

Es recomendable que las tres primeras campañas se realicen una a continuación de otra así como se lo detalla en los cronogramas debido a que guardan la misma línea, las tres son propuestas para solucionar problemas a nivel de identidad. De esta manera no se dejará

mucho tiempo de espera en el que los colaboradores puedan desvincularse de los conceptos que guardan relación entre sí.

6.0 Propuestas de Campañas de Comunicación Externa

Introducción

En esta segunda etapa se desarrollarán propuestas de campañas de comunicación para la empresa Alitrin dirigidas a sus públicos externos que influyen en el desarrollo de la empresa. Para ello se describirá a continuación cada uno de los públicos con los que Alitrin se ve relacionado analizando su modo de relación y dependencia.

Mapa de Públicos

Público	Subpúblico	Relación
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Pronaca • Danec • Floralp • Queseras del Carchi 	Suministran materia prima de calidad para cada una de las actividades que realiza la empresa.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de la empresa y sus familias. • Sur de la ciudad de Quito. 	Área en el que se desenvuelve la empresa y puede afectar o verse afectada por las acciones que la organización realiza.

<p>Ente regulador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Salud Pública • Municipio • Instituto Nacional de Higiene Izquieta Pérez • Superintendencia de Competitividad y Mercado • Ministerio de Relaciones Laborales • IESS • SRI 	<p>Organismos gubernamentales encargados de implantar y controlar el cumplimiento de normas dentro de los diferentes tipos de industrias en el sector privado</p>
<p>Institución Gubernamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Turismo 	<p>Alitrin puede ser un aliado potencial del Ministerio como una empresa que promueve la conservación de la gastronomía tradicional del país.</p>

<p>Medios de Comunicación potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Radio: Sonorama Los 40 principales Canela • Televisión: Teleamazonas Ecuavisa GamaTV • Prensa Escrita: Revista Líderes. Revista Familia. El Comercio El Universo 	<p>Herramientas fundamentales para transmitir y promover las actividades de la empresa al público en general.</p>
<p>Clientes potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cafeterías • Empresas que ofrecen servicio de coffeebreak • Hoteles 	<p>Constituyen un nicho al que Alitrin beneficiaría con sus productos, agilizando los procesos de atención al cliente.</p>

Los públicos externos con los que se trabajará son:

- Proveedores
- Comunidad (Responsabilidad Social con los colaboradores y sus familias)
- Clientes Potenciales

- Institución Gubernamental
- Medios de Comunicación

Descripción de las campañas.

Objetivo general

Fortalecer la relación de Alitrin con los diferentes públicos externos analizados anteriormente para mejorar las prácticas de la empresa.

Concepto general: Tradición

El concepto general para estas campañas se estableció en conjunto con el Subgerente de Alitrin, Ignacio Pallares, para demostrar la importancia de mantener viva la cultura de nuestro país y transmitir este sentimiento de pertenencia a los diferentes públicos externos.

6.1 Propuesta 1

Proveedores.

Objetivo: Fidelizar y reforzar la relación con los proveedores para mantener la agilidad con la que se realizan los pedidos y sus correspondientes entregas.

Nombre de la Campaña: Aliados de la tradición

Etapas	Herramienta	Mensaje	Táctica
Expectativa	Invitaciones para una cena en agradecimiento a la fidelidad y	Para Alitrin es muy importante preservar la tradición de nuestros	Se entregarán las invitaciones a los agentes vendedores de las principales

	compromiso que los proveedores tienen con Alitrin.	antepasados, gracias por ser nuestros aliados. Nos complace invitarle a La Cena de tradición. Lugar: Restaurante La Choza. Dirección: 12 de Octubre N34-551 y Cordero. Fecha: Hora:	empresas proveedoras de materia prima: Danec, Floralp, Pronaca, Queseras del Carchi.
Informativa Cena	Bienvenida: Palabras por parte del Gerente General, Xavier Pallares.	El esfuerzo y trabajo conjunto entre varias empresas dan como resultado productos de calidad orgullosamente ecuatorianos El objetivo principal de Alitrin es rescatar las recetas de nuestros antepasados para ofrecer a nuestros clientes la	Establecer un espacio de comunicación con los proveedores diferente al laboral con el fin de crear un vínculo de compromiso con la empresa haciéndolos sentir como parte de la familia. Agradecer a los proveedores por ser parte importante de la cadena de producción. Al entregar materia prima de calidad están

	<p>La cena será acompañada por un show folklórico por parte del Ballet Ñucanchi Allpa.</p>	<p>auténtica cocina nacional lista para disfrutarla en pocos minutos.</p> <p>Agradecemos a ustedes por ser nuestros principales aliados para preservar la tradición culinaria de nuestra empresa al cumplir satisfactoriamente nuestros requerimientos.</p>	<p>aportando para mantener el sabor de la tradición en nuestros productos.</p>
<p>Recordación</p>	<p>Esferos con reloj de arena.</p> <p>Tarjeta de agradecimiento.</p>	<p>Alitrin agradece el compromiso que ud. ha demostrado al cumplir satisfactoriamente nuestros requerimientos justo a tiempo.</p>	<p>Al mejorar la relación con los agentes vendedores la empresa puede alcanzar beneficios de negociación, plazos con respecto al pago, promociones de ciertos productos, descuentos por compras de</p>

			contado.
--	--	--	----------

Cronograma

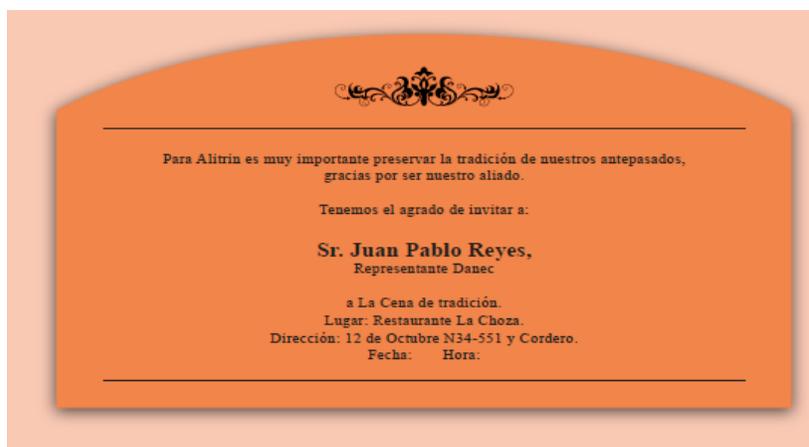
Etapa	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	1 día
Recordación	Permanente

Presupuesto

Detalle	Costo Unitario	Total
Diseños		20.00
Invitaciones x 4	3.00	12.00
Cena		No representará un costo extra ya que se utilizarán productos con los que ya cuenta la empresa.
Tarjeta de agradecimiento	0,50	2.00
Esferos	2.00	8.00
TOTAL		42.00

Artes

Invitación





Esfero

6.2 Propuesta 2

Responsabilidad Social

Transmitimos nuestra tradición del ahorro.

De acuerdo a una conversación mantenida con el subgerente de Alitrin, se determinó que es prioritario para la empresa iniciar la práctica de responsabilidad social con los colaboradores y sus familias. La propuesta que se plantea en esta campaña es la creación de una caja de ahorro y crédito dentro de la empresa que permita incentivar al ahorro a los empleados.

Objetivo: Incentivar al ahorro a los colaboradores de la empresa.

Etapa	Herramienta	Mensaje	Táctica
Expectativa	Alcancía	No importa cuanto ganes, sino cuanto	Entregar la alcancía con el mensaje a los

		ahorres. De esto dependerá tu futuro y el de tu familia.	colaboradores para crear curiosidad de algo que va a suceder y que sin duda tendrá un beneficio para ellos.
Informativa	<p>Reunión de los directivos de la empresa con sus empleados.</p> <p>Conversatorio</p>	<p>Socialización de la creación de una caja de ahorro y crédito dentro de la empresa y los beneficios que ofrecería a los socios.</p> <p>Intercambio de ideas para conocer el grado de aceptación hacia la propuesta.</p>	<p>Concientizar a los empleados sobre la importancia del ahorro y la facilidad de acceder a un crédito de emergencia a una tasa de interés más baja que la banca comercial y en un futuro podrían ingresar en un plan de vivienda.</p> <p>En el conversatorio se conformará el comité que será encargado de realizar las funciones administrativas.</p> <p>Creación de estatutos y reglamentos de la caja de ahorro y crédito con asesoría legal.</p>
Recordación	Manual de reglamento	Normas de	Se entregará a cada

	y estatutos.	procedimiento.	socio el manual de reglamentos y estatutos para su conocimiento y posterior participación en la caja de ahorro y crédito.
--	--------------	----------------	---

Descripción de la creación de la caja de ahorro y crédito

- Socialización sobre la posibilidad de crear una caja de ahorro y crédito dentro de la empresa.
- Proceso de creación de la caja de ahorro y crédito.
- Elección de un comité encargado de realizar las funciones administrativas encabezados por un gerente y presidente y recibirán apoyo de la persona encargada de contabilidad de la empresa.
- Si es necesario se redactará un manual de reglamentos y estatutos y lo firmarán en constancia del encargado legal de la empresa.
- La empresa aportará con un monto inicial de \$500.00 para incentivar al resto de socios de la caja de ahorro y crédito.
- Los socios aportarán \$10.00 mensuales de su sueldo. A los aportes se les pagará un 3% de interés anual.
- Los préstamos se otorgarán hasta un monto máximo de 500.00 a una tasa de interés del 9% anual, con la garantía de uno de los socios de la caja de ahorro.

- Al momento de entregar un préstamo se adjuntará una tabla de amortización en la que consten los dividendos mensuales a pagar con copia a la persona encargada de contabilidad para realizar el descuento del rol de pagos.
- Las utilidades que se obtenga de los préstamos concebidos serán repartidas entre sus socios en el mes de diciembre.
- Se recomienda que el dinero de la caja de ahorros sea depositado en una cuenta de un banco cercano a la empresa.
- Esta cuenta debe tener firmas conjuntas del gerente de la empresa que a su vez será el gerente de la caja y del presidente elegido en unanimidad por los compañeros.

Cronograma

Etapa	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	2 meses
Recordación	permanente

Presupuesto

Detalle	Costo Unitario	Costo Total
Alcancías x15	2.00	30.00
Inversión inicial empresa	500.00	500.00
Impresión manuales x15	3.00	45.00
Total		575.00

Artes

Alcancía



6.3 Propuesta 3

Público: Ministerio de Turismo

Objetivo: Lograr el apoyo del Ministerio de Turismo para realizar un evento dirigido a turistas extranjeros en el que se dé a conocer la variedad de platos tradicionales.

Explicación

Proponer al Ministerio de Turismo la organización de un festival de comida tradicional dirigida a turistas extranjeros para difundir las costumbres y variedad gastronómica de nuestro país. En este festival además de informar sobre nuestra cultura se incentivará a los asistentes a participar de la preparación de los alimentos tradicionales.

Recordación	Realización del evento anualmente	Alitrin aporta año tras año a la conservación de la tradición gastronómica del país.	Permanecer en la mente de la sociedad por la iniciativa planteada.
--------------------	-----------------------------------	--	--

Cronograma

Etapa	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	1 mes
Recordación	permanente

Presupuesto

Detalle	Costo unitario	Costo total
Desarrollo del evento		Se establecerá el costo del evento una vez que se logre un convenio con el Ministerio y entidades públicas y privadas interesadas en participar de esta iniciativa

Brochure



6.4 Propuesta 4

Clientes potenciales

Los clientes potenciales son aquellos nichos que le interesa captar a la empresa, en este caso son cafeterías, hoteles y empresas que ofrecen servicio de catering.

Objetivo:

Ampliar la cartera de clientes.

Descripción de la campaña

Etapa	Herramienta	Mensaje	Táctica
Expectativa	Tarjeta de invitación	Facilitamos su trabajo conservando la tradición. Le invitamos a	Entregar las invitaciones en cafeterías, empresas que ofrecen

		<p>conocer sobre nuestros productos mediante una degustación.</p> <p>Fecha</p> <p>Hora</p> <p>Lugar: Restaurante La Choza.</p> <p>Dirección: 12 de Octubre N34-551 y Cordero.</p>	<p>servicios de coffeebreaks y hoteles.</p>
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de los posibles clientes al Restaurante La Choza. 	<p>Los productos Alitrin son preparados exquisitamente con recetas de nuestros antepasados guardando siempre la calidad. El valor añadido que ofrecemos es la facilidad y rapidez con la que se puede complacer los exigentes paladares. Se resaltarán la calidad de los ingredientes que se utilizan en su</p>	<p>La finalidad de la degustación es demostrar la excelente calidad de cada uno de los productos que Alitrin expende en el mercado y de esta manera se establecería un vínculo de negocio con los invitados.</p>

		elaboración dando a conocer las marcas proveedoras que son muy reconocidas en el mercado.	
Recordación	Brochure	Descripción de la empresa: Historia Misión Visión Productos Contactos	Mediante el brochure los asistentes contarán con una herramienta que les recuerde la variedad de productos que ofrece Alitrin y les permitirá tomar una decisión acertada cuando decidan realizar un pedido.

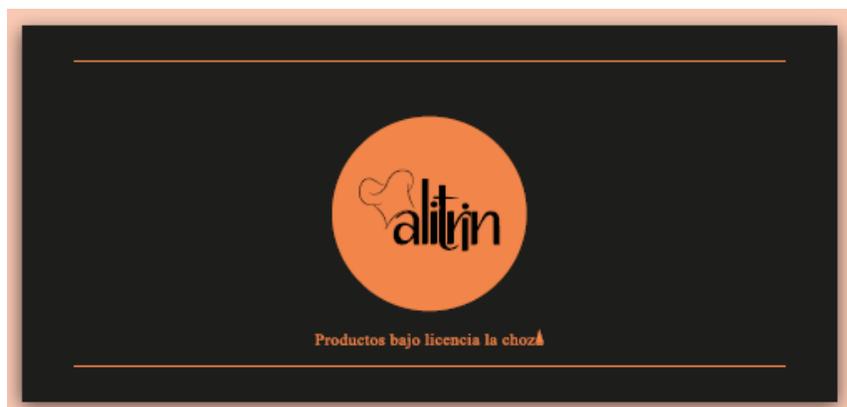
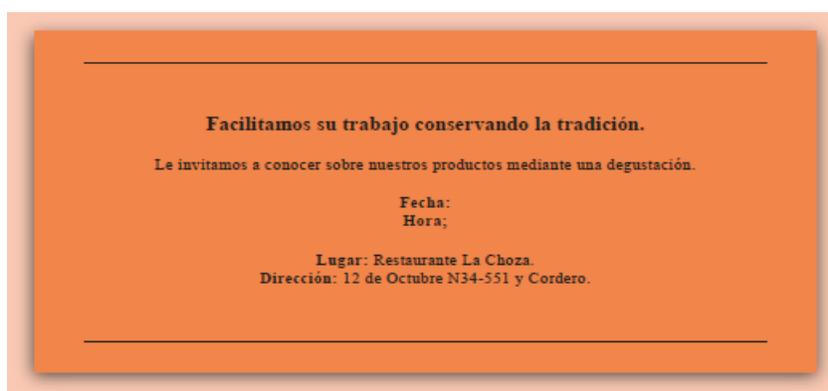
Cronograma

Etapa	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	1 mes
Recordación	Permanente

Presupuesto

Detalle	Costo unitario	Costo total
Diseños		30.00
Tarjeta de invitación x 10	2.00	20.00
Degustación		No representará un costo

		extra ya que se utilizarán productos con los que ya cuenta la empresa.
Brochure x 10	4.00	40.00
Total		90.00



6.5 Propuesta 5

Tradicionalmente Grandes

Público: Medios de comunicación.

Objetivo: Obtener free press en varios medios de cobertura nacional.

Descripción de la campaña

Etapa	Herramienta	Mensaje	Táctica
Expectativa	Pergamino	Acompáñanos a festejar a quiénes un día forjaron lo que hoy son nuestras tradiciones, Nuestros adultos mayores.	Entregar el pergamino a la función directiva, producción y presentadores de los principales medios de comunicación con la finalidad de sensibilizar sobre la situación de olvido en la que viven muchos adultos mayores.
Informativa	Evento: El llapingacho más grande de Quito. Lugar: Parque Las Cuadras. Fecha: 1 de octubre, día del adulto mayor.	Alitrin es una empresa que demuestra gratitud con los adultos mayores que entregaron sus mejores años al trabajo.	El objetivo es preparar el llapingacho más grande de Quito y comercializarlo para recaudar fondos que serán donados a un hogar de ancianos. De este modo se llamaría la atención

			de los medios, quienes cubrirían el evento y lo transmitirían a nivel nacional como una práctica de RSC iniciativa de una empresa privada.
Recordación	Reportajes Artículos Notas de prensa Entrevistas Que hayan generado los medios de comunicación sobre la iniciativa de Alitrin.	Alitrin es una empresa que demuestra gratitud con los adultos mayores que entregaron sus mejores años al trabajo.	Mediante el free press obtenido la gente recordará a Alitrin como una empresa que pone un alto a sus labores con la finalidad de brindar ayuda a quien lo necesita.

Cronograma

Etapa	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	1 mes
Recordación	Permanente.

Presupuesto

Detalle	Costo unitario	Costo total
Pergamino x 10	1.00	10.00
Evento	1000.00	1000.00
Total		1010.00

Presupuesto general

Campaña	Costo
Campaña 1	42.00
Campaña 2	575.00
Campaña 3	Se establecerá el costo del evento una vez que se logre un convenio con el Ministerio y entidades públicas y privadas interesadas en participar de esta iniciativa
Campaña 4	90.00
Campaña 5	1010.00
total	1717.00

7.0 Conclusiones

- Las organizaciones se enfrentan a grandes retos para mantener una imagen y reputación adecuada frente a sus públicos tanto internos como externos. Para lograr este objetivo se pueden desarrollar diversos proyectos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Al ser la comunicación una facultad indispensable para la adaptación y desarrollo del ser humano en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve, es necesario abordar también la comunicación dentro de las organizaciones ya que dentro de estas las personas están en constante interacción.
- Una comunicación efectiva dentro de una organización facilitará el trabajo en equipo, permitirá crear un ambiente laboral adecuado en el que prevalezca la comprensión, se disminuyan los rumores que interfieren en el proceso de comunicación y pueden alterar los resultados que busca alcanzar la empresa.
- La aplicación de una auditoría de comunicación permite a los dirigentes de la empresas descubrir problemas comunicacionales, de clima laboral y del nivel de pertenencia que tienen los empleados con la organización.
- Consecuentemente a la realización de la auditoría se podrán tomar las medidas necesarias para solucionar estos inconvenientes y potenciar la efectividad de la empresa
- Es necesario que cada organización construya su identidad corporativa sin pasar por alto ninguno de sus componentes. La identidad corporativa es la personalidad de la empresa, tiene características únicas e irrepetibles que la harán sobresalir de su competencia.

- Componentes clave de la identidad corporativa como la misión, visión, valores y filosofía permiten tener claro al público interno y externo lo que la empresa es, cuáles son sus funciones, a dónde quiere llegar, cómo lo va a lograr.
- Se debe mantener siempre coherencia entre lo que la empresa hace y lo que dice que hace, de esta manera se evitará crear confusiones en los diferentes stakeholders.

Bibliografía

- Argandoña, A. (1998). La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común. *Documento de Investigación 355*. Barcelona, España: IESE Universidad de Navarra.
- Arguello, J. (2005). *Identidad e imagen corporativa*. Argentina: El Cid.
- Arias, C. (s/f). *Fundamentos de la Comunicación Humana*.
- Berlo, D. (1969). *El proceso de la Comunicación, introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: El Ateneo.
- Bolaños, B. (2002). *Comunicación Escrita*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía.
- Capriotti. (1998). En P. Capriotti, *La comunicación interna*. España.
- Castillo, A. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna*. Barcelona España: Ariel.
- Comunicólogos. (s/f). *Comunicólogos.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2013, de <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADas/comunicaci%C3%B3n-global/>
- Cornejo, B. (2007). Responsabilidad Social en el Ecuador. *Al andar*, 2.
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (Cuarta edición ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujia.

Costa, J. (2004). *Dircom Online*. La Paz: Grupo Editorial Design.

Definición.De. (s/f). *Definición.De*. Obtenido de <http://definicion.de/comunicacion/>

Escobar, J. (2009). *La comunicación Corporativa*. Argentina: El Cid Editorial.

García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.

García, J. (1999). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*.

Guillermo, P. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial. *Segundo Encuentro Subregional de Organismos Anticorrupción*, 15.

Guillermo, P.-M. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial. *Responsabilidad Social Empresarial*, 15.

Hofstadt, C. V.-d. (2005). *El libro de las Habilidades de Comunicación*. España: Díaz de Santos.

Infobrand. (2010). *Infobrand*. Obtenido de [http://www.infobrand.com.ar/notas/13729-%C5%BCPara-qu%C3%A9-sirve-una-Auditor%C3%ADa-de-Comunicaci%C3%B3n-Interna-\(ACI\)](http://www.infobrand.com.ar/notas/13729-%C5%BCPara-qu%C3%A9-sirve-una-Auditor%C3%ADa-de-Comunicaci%C3%B3n-Interna-(ACI))

Iniesta, L. (2005). *Máster en Marketing*. Barcelona: Gestión 2000.

Lamb, C. W. (2006). *Marketing* (8va ed.). México D.F: Cenage Learning.

Lozano, J. (2009). De la Responsabilidad Social de la Empresa a la Empresa Responsable y Sostenible. En J. Lozano, *Colección Estructuras y Procesos, Serie Ciencias Sociales* (pág. 63). Madrid: Editotial Trotta, S.A.

- María A, G. L. (2009). *Manual de Publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martín, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Martini, N. (s/f). *RR.PP.net, Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- Míguez, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las Relaciones Públicas. *Artículo académico*.
- Mojica, J. (2011). Responsabilidad Social Empresarial. *Cuadernos Nacionales*(15), 144.
- Páez, J. (s/f). *EL almanaque.com*. Obtenido de <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art4.htm>
- Parra, M. I. (2011). Notas de clase RRPP I. *Teoría del Entorno*.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación, una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa, un derecho y un deber*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Seitel-Fraser. (2003). Evolución de las RR.PP. En Seitel-Fraser, *Teoría y práctica de las RR.PP*. Prentice Hall.
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. Obtenido de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>

TPM. (2007). *TPM*. Obtenido de Taller de Producción de Mensajes:

<http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Vertice, E. (2007). *La Comunicación Comercial*. Málaga, España: Vértice.